

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**NOVAS DEMANDAS PARA A FUNÇÃO GERENCIAL
E OS GERENTES DE PEQUENAS INDÚSTRIAS NA
REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Luiz Gasparino de Assis Rossi

Belo Horizonte
2001

Luiz Gasparino de Assis Rossi

**NOVAS DEMANDAS PARA A FUNÇÃO GERENCIAL E OS
GERENTES DE PEQUENAS INDÚSTRIAS NA REGIÃO
METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientadora: Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira
Lopes Melo
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas
2001

Ata de aprovação

À minha querida esposa Maria Luiza e a meus amados filhos Luciano, Marcela e Roberta, pela paciência com que suportaram esses três anos, pela doação do tempo, por todo o amor dedicado, por todo o sacrifício compartilhado.

A meus pais, Élio e Amélia, pelo apoio de toda a vida.

Este trabalho pertence a vocês.

*“Volta, minha alma, à tua serenidade,
porque o Senhor foi bom para contigo,
pois livrou-me a alma da morte,
preservou-me os olhos do pranto, os pés da queda.*

*Na presença do Senhor
continuarei o meu caminho na terra dos vivos.”
(salmo 114)*

Gratidão eterna ao inesquecível Professor João Garcia de Campos, responsável pela sugestão inicial para que eu me inscrevesse no teste da ANPAD de seleção para esse curso de Mestrado, tendo prestado todo o seu apoio na sua fase inicial e que, inexplicavelmente, não pode comemorar, conosco, o seu término.

“Geralmente as pessoas tratam do tempo de que dispõem como se tivessem uma vida eterna. Mas ninguém neste mundo sabe realmente quanto tempo de vida ainda lhe resta: um ano, cinco anos, um minuto (...)” (J. M. Simmel)

Agradecimento Especial

Aos proprietários das empresas onde trabalham os gerentes pesquisados, bravos empreendedores mineiros que, apesar de todas as adversidades, impostos, taxas de juros, falta de crédito e total ausência de apoio dos governos continuam acreditando em seus sonhos, formando a base da cadeia produtiva, fornecendo insumos para as grandes organizações ou produtos para a população, possibilitando emprego para milhares de trabalhadores de nosso Estado.

A seus gerentes que, concordando em responder às nossas questões, tornaram possível a realização desta pesquisa.

“Obstáculos são aquelas coisas medonhas que você vê quando desvia os olhos de seus objetivos.” (Henry Ford)

Agradecimentos

À Prof^a. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, minha orientadora, pela paciência e competência de seu acompanhamento e pelos *puxões de orelha* nas horas de fraqueza, ambos essenciais para a conclusão deste trabalho.

À Maria José Menezes Brito, doutoranda do Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão – NURTEG –, que, com eficiência e desprendimento, apesar de todas as suas atividades, encontrou tempo para co-orientar este trabalho em sua fase final, sendo a sua participação, pelas brilhantes sugestões e pelas proveitosas trocas de idéias, muito importante para a qualidade final dessa dissertação.

Aos professores Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff e Dr. Mauro Calixta Tavares, que, concordando em participar da banca de defesa deste trabalho, muito contribuíram com suas sugestões e comentários.

Aos demais professores do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD-UFMG –, em especial, ao Dr. Carlos Alberto Gonçalves, coordenador deste Centro e ao Dr. Reynaldo Maia Muniz, pelo apoio e incentivo durante o curso.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq –, que tornou possível esta pesquisa, com o seu apoio financeiro.

À Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG –, que, pelo Instituto Euvaldo Lodi - IEL –, facilitou a realização deste trabalho, fornecendo a relação das empresas.

Aos amigos do NURTEG, doutores, mestres, doutorandos, mestrandos e bolsistas, que muito ajudaram durante todo esse período. Agradecimento especial, à colega da turma de 1999, Fátima Roquete que, quando necessário, tomou a iniciativa para que tudo se resolvesse.

A todos os colegas, hoje amigos, do curso de mestrado em Administração, do CEPEAD-UFMG, turma de 1998, em especial ao Luiz Capelão, ao Denilson e ao Alex. Menção especial deve ser feita ao Vinicius Villaça que, trabalhando no IEL, contribuiu para o fornecimento das listas de empresas, dentro dos parâmetros definidos para esta pesquisa e à Alessandra Berbert, pelas trocas de idéias sobre o gerente e suas práticas.

Às tias Airecina, Adalete e Agmar e à minha sogra, dona Ita, pela colaboração nos momentos de maior necessidade.

À diretoria do Curso de Administração das Faculdades Metodistas Integradas Izabela Hendrix, na figura do Prof. José Joaquim Soares e aos colegas do corpo docente daquela instituição, pelo interesse durante todo esse período.

Aos meus familiares e amigos que durante todo esse tempo muito me apoiaram e incentivaram.

A todos aqueles que injustamente deixaram de ser nomeados nessa lista de agradecimento, por esquecimento, nunca por mal agradecimento. Me perdoem.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Empresa artesanal ou microempresa.....	30
FIGURA 2 - Empresa de estrutura simples.	31
FIGURA 3 - Empresa de estrutura simples com um gerente intermediário	31

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Distribuição das empresas na RMBH.....	79
GRÁFICO 2: Ramo de atividade das empresas.....	80
GRÁFICO 3: Localização x ramo de atividade das empresas.....	81
GRÁFICO 4: Escolaridade dos gerentes pesquisados	86
GRÁFICO 5: Formação dos gerentes	87
GRÁFICO 6: Salários dos gerentes pesquisados.....	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Classificação das empresas.....	37
QUADRO 2: Importância relativa das diferentes capacidades necessárias aos chefes das empresas industriais.	55
QUADRO 3: Mitos e verdades mais comuns sobre as funções do dirigente.	66

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Total de empresas da lista e empresas pesquisadas, por ramo de atividade	24
TABELA 2: O porte das empresas mineiras.....	43
TABELA 3: Número de estabelecimentos por setor em Minas Gerais, segundo o porte	44
TABELA 4: Número total de estabelecimentos na RMBH segundo o porte	44
TABELA 5: Número de estabelecimentos por setor na RMBH segundo o porte	45
TABELA 6: Pequenas empresas industriais na RMBH por ramo de atividade	45
TABELA 7: Ano de fundação/idade das empresas	82
TABELA 8: Número de empregados nas empresas	83
TABELA 9: Idade dos gerentes.....	84
TABELA 10: Estado civil dos gerentes.....	85
TABELA 11: Ocupação dos pais dos gerentes pesquisados	88
TABELA 12: Ocupação das mães dos gerentes pesquisados.....	88
TABELA 13: Idade com que os gerentes começaram a trabalhar.....	91
TABELA 14: Forma de admissão dos gerentes nas empresas	91
TABELA 15: Tempo de admissão dos gerentes na empresa atual.....	92
TABELA 16: Cargo inicial dos gerentes, na empresa atual.....	93
TABELA 17: Tempo no cargo de gerente, na empresa atual.....	94
TABELA 18: Motivo da escolha para o cargo de gerente.....	95
TABELA 19: Justificativas para a importância de treinamento para o cargo gerencial.....	99
TABELA 20: Como os gerentes se prepararam para desempenhar suas tarefas.....	101
TABELA 21: Condições para o desenvolvimento gerencial por parte da empresa	102
TABELA 22: Motivos para os gerentes não desejarem mudar de cargo.....	104
TABELA 23: Motivos para os gerentes desejarem mudar de cargo	104
TABELA 24: Planos profissionais dos gerentes para o futuro	106
TABELA 25: Principais tarefas realizadas pelos gerentes	108
TABELA 26: Formas de comunicação dos gerentes com os superiores	111
TABELA 27: Opinião do gerente é solicitada pelo patrão, ao traçar diretrizes do setor	111
TABELA 28: Qualidades necessárias a um gerente, na visão dos pesquisados.....	117
TABELA 29: Ser gerente em uma pequena empresa, segundo os entrevistados	121
TABELA 30: Habilidades necessárias a um gerente de pequena empresa.....	124
TABELA 31: Fatores que facilitam o trabalho dos gerentes.....	127
TABELA 32: Fatores que dificultam o trabalho do gerente na pequena empresa	130
TABELA 33: Problemas enfrentados pelos gerentes, em relação aos proprietários	132
TABELA 34: Problemas enfrentados pelos gerentes, em relação aos subordinados	135
TABELA 35: Problemas enfrentados pelos gerentes, em relação aos fornecedores.....	137
TABELA 36: Problemas enfrentados pelos gerentes, em relação aos clientes	139
TABELA 37: Como o gerente percebe o ambiente de trabalho na empresa	140
TABELA 38: Relacionamento do gerente com o patrão	143
TABELA 39: Relacionamento do gerente com os subordinados	144
TABELA 40: Fatores que geram desconforto no exercício da função gerencial.....	146
TABELA 41: Mudanças sentidas na função gerencial.....	149
TABELA 42: Propostas do gerente para um curso de desenvolvimento gerencial.....	152
TABELA 43: O gerente utiliza todo o seu conhecimento no exercício de suas tarefas	153
TABELA 44: Pontos fortes dos gerentes pesquisados, na sua própria visão	155
TABELA 45: Pontos fracos dos gerentes pesquisados, na sua própria visão.....	157
TABELA 46: Quem mais lamentaria a saída do gerente, na sua visão	158

SUMÁRIO

RESUMO	14
ABSTRACT	15
1 INTRODUÇÃO	16
2 METODOLOGIA	22
2. 1 Universo e amostra	22
2. 2 Coleta e tratamento dos dados	24
3 PEQUENAS EMPRESAS E GERENTES: O QUE DIZ A TEORIA	26
3. 1 Compreendendo a estrutura das organizações	27
3. 2 Considerações sobre a pequena empresa	33
3. 2. 1 Importância da pequena empresa para a economia	38
3. 2. 2 Como as pequenas empresas se inserem no mercado	41
3. 2. 3 A pequena empresa em Minas Gerais	43
3. 3 O gerente e a função gerencial: evolução e perspectivas atuais	46
3. 3. 1 O gerente na visão clássica	51
3. 3. 2 Discutindo as práticas gerenciais: a visão moderna	57
3. 3. 3 As muitas ambigüidades da função gerencial	62
3. 3. 4 O ambiente em mudança e os gerentes	67
3. 3. 5 Práticas gerenciais: novas demandas	69
4 A PRÁTICA GERENCIAL EM PEQUENAS EMPRESAS: O GERENTE CONTA A SUA HISTÓRIA	78
4. 1 Características das pequenas empresas dos gerentes pesquisados	78
4. 2 Os gerentes pesquisados	83
4. 3 Trajetória profissional dos gerentes	90
4. 4 Características do cargo de gerente	107
4. 5 Como os gerentes de pequenas empresas percebem a função gerencial	114
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	159
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165

RESUMO

O gerente, apesar de ser objeto de estudo de diversos autores, desde o início do século passado, continua sendo alvo de inúmeras dúvidas, não havendo consenso sobre as habilidades necessárias ao bom desempenho da função gerencial. Por outro lado, as profundas mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, por força do processo de globalização e do desenvolvimento tecnológico, exigem cada vez mais qualificações dos gerentes, não permitindo, porém, a criação de um modelo teórico das práticas gerenciais, em função da complexidade e das múltiplas tarefas exercidas por este profissional. A pesquisa realizada com gerentes de pequenas empresas industriais situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, procurou identificar se esses profissionais, pouco estudados pelos pesquisadores, apresentam características de flexibilidade que permitem uma maior aproximação com as novas teorias gerenciais, tendo apresentado uma resposta positiva, uma vez que os gerentes de pequenas empresas, ao contrário do que era esperado, apresentam uma formação profissional que os capacita para o desempenho da função e procuram se atualizar por meio de cursos, livros, revistas técnicas e pela internet.

ABSTRACT

Though many authors have been trying to define “Manager” since the beginning of the last century, they could not reach a consensus on the required abilities for good performance at managerial level. Furthermore, one has to take into account the deep changes in the business world due to globalization as well as to technological development. These changes certainly demand more and more qualification from a manager but, on the other hand, they do not favor the creation of a theoretical pattern of managerial practice because of the complexity of the several different tasks undertaken by these professionals. This survey focussed on managers of small industries located in the metropolitan area of Belo Horizonte. Its aim was to identify if such professionals – generally disregarded by researchers – present traits of flexibility allowing them to a closer approach to the new managerial trends. We got an affirmative answer for the questions proposed. Not only do managers of small companies present an a professional background enabling them to perform their tasks suitably, but they are also committed in updating information and techniques through courses, books, technical magazines and journals, and the Internet.

1 INTRODUÇÃO

O gerente, sua formação, suas atividades e sua importância para as organizações vêm sendo objeto de investigação dos teóricos da administração ao longo do tempo. Um dos estudos clássicos, que passou a constituir referência para a análise desse campo, foi o de Fayol, que, no início do século passado, descreveu as funções gerenciais básicas como sendo planejar, dirigir, coordenar, organizar e controlar.

Podendo situar-se no escalão mais alto da hierarquia administrativa ou no nível mais baixo da hierarquia produtiva, o chefe intermediário, independentemente do título que recebe, tem um papel ambíguo, cujas características e problemática têm sido evidenciadas através de pesquisas.

De um modo geral, as pesquisas sobre o trabalho do gerente são realizadas em grandes e médias empresas, analisando a função gerencial como um todo. A título de exemplo, pode-se citar Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, que, em 1978 e a partir de 1993, vem realizando pesquisas com gerentes em grandes empresas. Outros autores têm focado as atividades gerenciais nos três níveis: alta gerência, gerência intermediária e gerência de linha ou enfocam especificamente um dos três níveis. MINTZBERG (1973), cita 14 estudos empíricos sobre atividades gerenciais, realizados entre 1951 e 1967, todos focando os três níveis gerenciais. DANTAS (1980) e GUIMARÃES (1993) estudaram a gerência intermediária. HILL (1993) acompanhou o desenvolvimento de gerentes de linha durante seu primeiro ano no cargo. Já TEODÓSIO et al (1997), em estudo recente, analisam os grupos intermediário e alta gerência de uma empresa. No entanto, apesar da diversidade dos estudos sobre o trabalho gerencial, essa temática ainda tem sido alvo de discussões e de dúvidas, não

havendo consenso sobre o que realmente faz o gerente e se é possível descrever e padronizar o trabalho gerencial.

Há também que se ressaltar que as mudanças ocorridas nas organizações, principalmente nas últimas décadas, influenciaram diretamente o trabalho dos gerentes. De acordo com MELO (1994: 347), “ ... a década de noventa vem sintetizando, no campo dos desafios organizacionais, discussões sobre novos modelos facilitadores da sobrevivência e competitividade das empresas e instituições”. Nesse contexto, diversos autores, dentre os quais GUIMARÃES (1993); KLIKSBERG (1993); RHINESMITH (1993); MELO (1995, 1999); GRÜN (1996) e PRAHALAD (1997) vêm, analisando essas mudanças e tentando descrever que habilidades, qualidades e atitudes deve ter o novo gerente, sobretudo em função do desenvolvimento tecnológico que tem levado a novas formas de gestão do trabalho em todos os setores da economia. Esse trabalho de análise mostra-se, entretanto, extremamente difícil, devido a diversos fatores, entre eles, velocidade cada vez maior com que essas alterações vêm ocorrendo. MELO (1994) afirma que a análise da prática social vivenciada pelos gerentes mostra que a definição do papel desse profissional não é tarefa fácil. A autora considera ainda a impossibilidade de se ter um modelo *pronto* para ser usado, já que a estruturação de um modelo implica a íntima articulação das “... dimensões técnicas, sociais e econômicas de um universo de produção”. (MELO, 1994: 347)

Frente às colocações apresentadas, este estudo tem como principal foco de análise a atuação dos gerentes de pequenas indústrias em um contexto de mudanças e busca conhecer as práticas gerenciais desses profissionais, diante das novas teorias administrativas.

De uma forma geral, a literatura e a mídia especializada destacam diferenças em relação à participação do gerente em grandes e pequenas empresas, ou seja, os gerentes das grandes empresas, via de regra, são recrutados em escolas de nível superior, ou em outras organizações, em que já adquiriram experiência e mostraram sua capacidade gerencial ou potencial para o exercício da função. Em geral, recebem o apoio da empresa para a participação em programas de aperfeiçoamento e atualização, cada vez mais necessários devido à rapidez com que mudanças ocorrem no mercado, tanto em termos tecnológicos, quanto em função de novas formas de atuação e de comportamento gerencial.

Já, nas pequenas empresas, a situação do gerente apresenta-se de forma singular, devido ao seu isolamento, ou seja, a falta de outros gerentes que dividam com ele a responsabilidade das decisões. Nessas empresas, de um modo geral, existe apenas um gerente situado hierarquicamente entre o proprietário e os operários. Observa-se que esses gerentes, bem como as empresas em que atuam, não têm sido alvo de investigação, ficando, assim, à margem das pesquisas acadêmicas em decorrência do desinteresse dos estudiosos da administração.

Em relação às atividades exercidas, de acordo com BAQUERO e SOUZA (1984), nas grandes empresas, os gerentes se dedicam prioritariamente ao planejamento, organização, comando, acompanhamento e avaliação, não se envolvendo na execução de tarefas. Por outro lado, nas empresas de menor porte, tal procedimento não se aplica, já que o gerente não pode se dar ao luxo de se ocupar apenas das atividades de escritório, devendo também participar ativamente do trabalho de chão de fábrica juntamente com seus operários.

Destaca-se ainda que, apesar da importância que as grandes empresas representam para a economia nacional e mundial, é na pequena e na média empresas que se sustenta a vigamestra da economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Segundo BARROS (1978), de 170.000 empresas industriais existentes no Brasil na década de 70, "... 89%, ou seja, 150.000 empresas, tinham menos de 20 pessoas empregadas", sendo responsáveis por 67% da mão-de-obra industrial e contribuindo com quase 60% do valor da produção. De acordo com o mesmo autor, nos EUA "... criam-se a cada ano 400.000 novas PME¹, ao mesmo tempo em que desaparecem cerca de 300.000 outras delas" (BARROS, 1978: 22), sendo, portanto, o saldo positivo.

Já no censo de 1980, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE -, 99% das 1.907.000 empresas existentes no Brasil eram classificadas como micros e pequenas empresas, sendo responsáveis por 65,2% dos empregos e por 57,6% do faturamento global (GIMENEZ: 1988). Em 1996, verificou-se uma redução no número total de estabelecimentos, em relação a 1980, existindo no país 1.549.922 empresas, das quais, 1.512.086 (97,6%) eram micro e pequenas empresas, (SEBRAE: 1998) mas mantendo-se, mesmo em período de crise e de redução de empresas, a grande proporção das empresas de pequeno porte, se comparadas às grandes organizações.

Embora essas empresas sejam administradas, em grande parte, diretamente pelo proprietário - o fundador ou empreendedor - chega um momento em que ele sente necessidade de dividir as responsabilidades, seja por não conseguir mais, sozinho, coordenar todas as atividades, seja para poder dar mais atenção às atividades externas. O que dizer, então, desse gerente ou

¹ PME – Sigla normalmente utilizada para as Pequenas e Médias Empresas.

“chefe executivo isolado”², que atua nessas pequenas organizações, que representa o único elo de ligação entre o proprietário e os empregados e a quem se reportam todas as unidades de linha? Esses gerentes, em decorrência de sua vivência prática e da ausência de parâmetros teóricos mais específicos, seriam mais flexíveis às mudanças? Estariam eles exercendo, com propriedade, as práticas sugeridas pelas teorias gerenciais atuais?

Num momento em que se assiste a profundas transformações que afetam a economia mundial e imprimem novos contornos à divisão do trabalho, aos mercados, aos processos produtivos e às formas de concorrência, observa-se uma intensificação do debate sobre a posição, o papel e os condicionantes da sobrevivência das pequenas empresas.

Este estudo se justifica, então, pelo pouco conhecimento que ainda se tem das pequenas empresas e, principalmente, da forma como são e devem ser gerenciadas, o que pode ser observado a partir da ausência de consenso sobre a melhor maneira de conceituá-las e classificá-las, apesar da sua importância para a economia nacional e mundial, como fornecedoras de insumos para as grandes empresas, como geradoras de empregos e formadoras e qualificadoras de mão-de-obra. A pesquisa se justifica, ainda, pela importância de se conhecer um pouco mais a respeito das atividades gerenciais nessas empresas. Para tanto, foi realizado um estudo com gerentes de pequenas empresas, do ramo industrial, situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Partindo-se do pressuposto de que os gerentes das pequenas indústrias, por atuarem de forma isolada, não tendo, portanto, outros gerentes para dividir a responsabilidade pelas decisões e

² Denominação dada por STIEGLITZ (1969) e citada por MINTZBERG (1973), para explicar o gerente único, que se situa entre o patrão e a linha de produção.

para influenciar o seu trabalho, estão mais aptos a se adequarem às novas exigências da função gerencial, o presente estudo teve como objetivo geral o seguinte:

Identificar as práticas gerenciais em pequenas indústrias situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, verificando a existência de traços comuns que permitam delinear um perfil de sua atuação, comparando-o às demandas impostas a esses profissionais por mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas no seu setor de atuação.

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

- Identificar um quadro teórico consensual de demandas para a função gerencial no contexto atual.
- Identificar a trajetória e o projeto profissional de gerentes em pequenas empresas.
- Verificar as principais características do cargo gerencial em pequenas indústrias.
- Analisar como os gerentes de pequenas empresas percebem a função gerencial.

2 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos traçados, foi realizada uma pesquisa descritiva, que buscou descrever as práticas dos gerentes, no seu dia-a-dia na empresa.

Para tal, foi realizada pesquisa bibliográfica e de campo. Na primeira, buscou-se, na literatura recente - livros e periódicos - dados que possibilitassem a construção de uma referência teórica da função gerencial. Já na pesquisa de campo, foram coletadas informações, por meio de entrevistas semi-estruturadas, sobre as práticas do dia-a-dia dos gerentes, buscando-se pontos comuns de atuação, assim como a respeito de sua trajetória profissional e de sua percepção sobre as condições de trabalho.

2.1 Universo e amostra

A pesquisa foi realizada em empresas industriais dos ramos metalúrgico, têxtil e químico, três dos mais significativos para a economia regional, situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte e que têm apenas um gerente na linha entre patrão e operários. Embora as empresas dos ramos de construção civil e de alimentação sejam mais numerosas na região pesquisada, observamos que as mesmas apresentam características específicas que fazem com que se afastem do modelo de empresa definido para este trabalho, ou seja, as empresas de construção civil apresentam uma descentralização da sua *linha de produção*, que se situa nas obras, enquanto as empresas de alimentação, em muitos dos casos, apresentam-se ligadas a empresas comerciais como padarias e restaurantes.. As empresas em que foi realizada a pesquisa com os gerentes, foram obtidas a partir de uma relação fornecida pelo Instituto Euvaldo Lodi - IEL, órgão da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG, que continha

todas as empresas registradas naquela entidade, dos ramos metalúrgico, químico e têxtil, situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte e que empregam entre 20 e 99 funcionários, o que as enquadra na classificação de pequenas empresas, de acordo com o critério do SEBRAE.

Assim, o universo de gerentes a serem pesquisados foi constituído pelos gerentes das empresas relacionadas pela FIEMG. A amostra para a pesquisa foi não probabilística, por acessibilidade, pois, a partir da relação fornecida, a escolha dependeu da autorização dos proprietários das empresas e da disposição dos gerentes, os sujeitos da pesquisa, para serem entrevistados. Há também de se levar em consideração que, das indústrias constantes da lista, algumas não contavam com o cargo de gerente empregado, sendo gerenciadas pelos próprios proprietários, enquanto outras cresceram, não mais se enquadrando na classificação de empresas de pequeno porte exigida nesta pesquisa. A lista continha, ainda, empresas que já não estavam mais em operação e outras que, apesar de registradas como sendo do setor industrial, atuavam apenas no ramo comercial ou eram filiais de vendas ou depósitos de grupos sediados em outros estados.

Dessa forma, a TAB. 1 apresenta um resumo do aproveitamento da lista recebida da FIEMG. De um total de 135 empresas relacionadas pelo órgão de classe, 81 delas (60,00%) eram do ramo metalúrgico; 43 empresas (31,85%) eram indústrias químicas e 11 (8,15%) pertenciam ao ramo têxtil/de confecção. Dessas 135 empresas, foram pesquisadas 30, representando 22,22% do total, sendo 20, indústrias metalúrgicas; representando 24,69% do total do ramo, outras oito, indústrias químicas, representando 18,60% do ramo, e duas (18,18%), do setor têxtil/de confecção.

TABELA 1

Total de empresas da lista e empresas pesquisadas, por ramo de atividade

Ramo de atividade	Total de empresas da lista	%	Empresas pesquisadas	%
Metalúrgica	81	60,00	20	24,69
Química	43	31,85	8	18,60
Têxtil/Confecção	11	8,15	2	18,18
Total	135	100,00	30	22,22

FONTE: Lista de pequenas indústrias da FIEMG

2. 2 Coleta e tratamento dos dados

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas, com os gerentes. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, na maior parte das vezes durante o expediente. Antes de iniciar a entrevista, eram explicados aos entrevistados os objetivos do trabalho, a sua relevância, a confidencialidade da informações e pedia-se autorização para a utilização do gravador.

Para atender os objetivos do trabalho, a entrevista foi organizada em cinco grupos de perguntas, de acordo com o interesse das informações para a pesquisa. Assim, no primeiro grupo, coletaram-se dados relativos à identificação e caracterização da empresa. Por meio das perguntas constantes do segundo grupo, buscou-se identificar as características pessoais dos sujeitos da pesquisa. O terceiro grupo de questões levou em consideração a trajetória profissional dos entrevistados e o quarto grupo, as características do cargo de gerente. Já o último grupo de perguntas procurou captar dos sujeitos da pesquisa sua percepção sobre a função gerencial.

Os dados coletados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa, buscando-se, a partir das práticas gerenciais declaradas nas entrevistas, analisar o padrão de atuação profissional que possibilitasse uma comparação com a teoria gerencial atual.

Para atender o primeiro objetivo específico e levantar as demandas para a função gerencial face ao contexto atual, o capítulo seguinte levantou o desenvolvimento da teoria gerencial ao longo do tempo, desde o início do século passado, quando começaram os estudos sobre esse profissional, até nossos dias. Foram vistos alguns dos principais autores e teóricos da função gerencial, nacionais e estrangeiros, procurando entender um pouco mais essa figura tão ambígua. A revisão da literatura buscou, também, a teoria a respeito das pequenas empresas, de modo a completar o quadro teórico necessário à pesquisa realizada.

3 PEQUENAS EMPRESAS E GERENTES: O QUE DIZ A TEORIA

O objetivo deste capítulo é resgatar o referencial teórico referente às pequenas empresas e aos gerentes, de forma a construir um embasamento para a pesquisa. Com relação aos gerentes, são inúmeros os trabalhos existentes, tratando o assunto das mais diversas formas, desde os primórdios da teoria da Administração, até os dias de hoje, apesar de ainda haver dúvidas e ausência de consenso sobre o que o gerente realmente faz. Da mesma forma, a estrutura organizacional vem sendo objeto de estudo de diversos autores, desde Barnard e Weber, nos primeiros anos do século XX, até Hall e Mintzberg, mais recentemente. Entretanto, quando se fala de pequenas empresas, a realidade é bem diferente das abordagens sobre estrutura e sobre o gerente, apresentando uma grande deficiência de estudos, seja sobre a pequena empresa propriamente dita, seja sobre o seu gerenciamento. Tal situação pode ser exemplificada a partir do censo econômico de 1985, realizado pelo IBGE, onde se afirmava que

“... os estudos desenvolvidos sobre pequenas unidades de produção apontam para a ausência de informações estatísticas sistemáticas que permitam o seu melhor conhecimento e, conseqüentemente, a definição de políticas mais eficazes voltadas para o setor.” (IBGE: 1989, XIII)

A seção seguinte deste capítulo buscou rever a teoria referente à estrutura organizacional das empresas, de modo a entender como elas se desenvolvem e as conseqüências desse desenvolvimento para as suas relações internas.

3 1 Compreendendo a estrutura das organizações

Como observado por HALL (1984: 28), "... há uma dificuldade básica em se classificar qualquer coisa: uma classificação que funciona maravilhosamente numa situação pode ser desastrosa noutra". Assim acontece, também, com a classificação das empresas, no que concerne à sua estrutura e ao seu porte. De acordo com a visão de diversos autores, (SIMERAY: 1974; HALL: 1984; MINTZBERG: 1995), sobre a importância, o interesse ou a finalidade da classificação, pequenas diferenças sobre o tamanho e a forma como as empresas são estruturadas deixam dúvidas ou dão margem a interpretações variadas.

A estrutura organizacional, a princípio uma idéia relativamente simples, comparada por HALL (1984) à estrutura dos edifícios, projetados com formas e tamanhos diferentes de acordo com a utilização, com a necessidade de espaço e com a região em que se localiza, é alvo das mais diversas interpretações, conforme o ponto de vista de cada autor. Neste tópico, são apresentadas algumas definições de estrutura organizacional bem como uma descrição dos principais aspectos que a compõem, sob diferentes perspectivas.

Já em 1938, Barnard estudou as organizações formais como ... *um sistema de atividades humanas cooperativas*, cuja estrutura é limitada pela capacidade de comunicação. No entanto, foi Weber, ao descrever o tipo ideal de burocracia, em 1947, um dos primeiros autores a enfatizar a estrutura como hierarquia de autoridade, limitação da autoridade dos cargos, divisão do trabalho, funcionários tecnicamente competentes, procedimentos, normas e recompensas.

De acordo com SIMERAY (1974: 5), "... a estrutura de uma empresa é a organização das relações entre as pessoas que a constituem", enquanto HALL (1984) entende por estrutura organizacional a distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos de papéis desempenhados pelas mesmas. Essa distribuição mostra duas implicações: a divisão de trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas) e a hierarquia (distribuição das pessoas em posições). HALL (1984), afirma que:

"A estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar as estruturas tentam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, (...) onde as decisões são tomadas e (...) onde são executadas as atividades das organizações." (HALL, 1984: 38).

MINTZBERG (1995: 10), define estrutura como "... a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas". A estrutura varia de acordo com o tamanho e a complexidade das relações entre os componentes da empresa e tem um tipo apropriado a cada fase do seu crescimento.

Embora as definições não sejam concordantes, dois fatores estão presentes em todas elas: a divisão de trabalho e a hierarquia com sua respectiva distribuição de autoridade, presente explicitamente nos conceitos de todos os autores citados, exceto MINTZBERG (1995) que, de forma implícita, considera a hierarquia como parte integrante do modo como as organizações coordenam a divisão de trabalho.

Assim, pode-se definir estrutura organizacional como um instrumento gerencial utilizado para atingir os objetivos organizacionais, através da divisão do trabalho e da definição de meios para coordenar o trabalho. De um modo geral, as empresas, ao serem criadas, são constituídas por poucos funcionários que mantêm relações entre si e com o empresário de forma direta e simples. À medida que elas se desenvolvem, tais relações vão ficando mais complexas e diversificadas, exigindo novas formas de supervisão e controle, o que leva a uma mudança em suas estruturas.

SIMERAY (1974), apesar de distinguir quatro categorias de empresas, de acordo com o tamanho: a pequena empresa, a média empresa, a grande empresa e a empresa gigante, acaba citando, na descrição dessas empresas, uma quinta categoria, a empresa artesanal ou microempresa, mostrada na FIG. 1, explicando que ela “... se constitui no primeiro estágio de um desenvolvimento, no decorrer do qual a estrutura sofrerá *mutações* que visam a adaptá-la à evolução das atividades da empresa em expansão”. Nesse tipo de empresa, onde “... as únicas ligações existentes são do tipo hierárquico direto, só existem dois níveis hierárquicos: comando e execução.” (SIMERAY, 1974: 103) O autor alerta, porém, não ser o tamanho, mas, sim, a desconcentração das instalações e a diversificação das atividades, que normalmente acompanham o crescimento da empresa, que determinam o tipo de estrutura que a mesma deve assumir. No seu entendimento, “... a cada estágio do crescimento da empresa corresponde um tipo apropriado de estrutura”. (SIMERAY, 1974: 103)

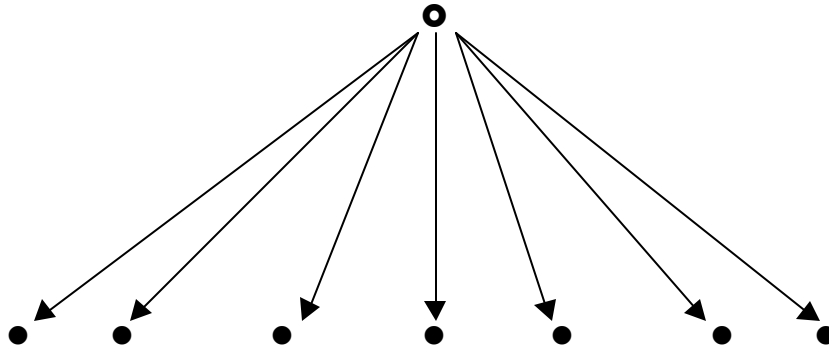


FIGURA 1 - Empresa artesanal ou microempresa
 FONTE - SIMERAY, 1974. p. 103.

A menor estrutura que as empresas apresentam é a estrutura simples, em que as relações entre participantes - empresário e empregados - ocorrem de forma direta, com apenas dois níveis hierárquicos, sem delegação de autoridade. MINTZBERG (1995: 158), ao descrever a estrutura simples, diz que "... basicamente, ela possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura³, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa". Para o autor, nesse tipo de estrutura, as comunicações fluem informalmente e a tomada de decisão é flexível e apresenta uma resposta rápida, devido à centralização do poder.

MINTZBERG (1995: 160) afirma ainda, que "... a maioria das organizações passa através da estrutura simples em seus anos de formação, entretanto, pequenas organizações permanecem com a estrutura simples além desse período". A FIG. 2, apresenta a estrutura simples de acordo com MINTZBERG (1995: 159), "... com grande amplitude de controle na cúpula estratégica, sem unidades de assessoria e uma linha intermediária insignificante.

³ MINTZBERG (1995), define a tecnoestrutura como órgãos de assessoria, situados fora da hierarquia da linha de autoridade e formada por analistas.

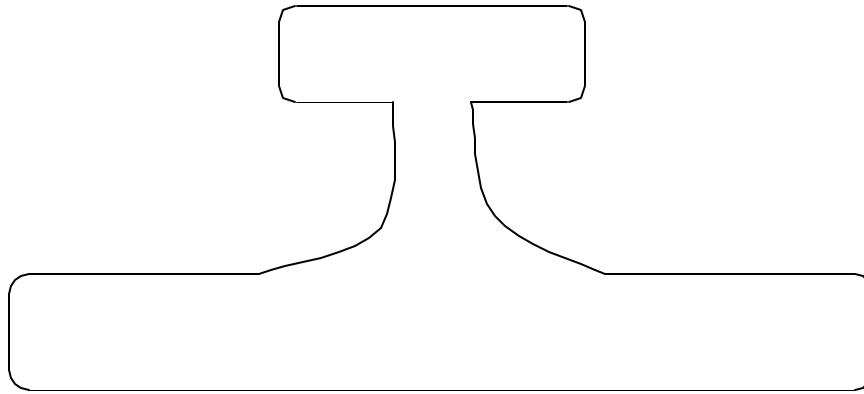


FIGURA 2 - Empresa de estrutura simples.
 FONTE – MINTZBERG, 1995. p. 159.

À medida que essas relações se tornam mais complexas, dificultando o controle por uma só pessoa, é necessária a delegação de autoridade, surgindo, então, a figura do gerente, o que normalmente ocorre no grupo de execução, permanecendo as áreas auxiliares e decisórias sob a responsabilidade do empresário. É o momento em que a empresa passa de micro para pequena, embora a sua estrutura continue simples, caracterizada por apenas um gerente, responsável pela execução das atividades de linha, liberando o empresário para as atividades externas de compra, venda, contatos com bancos e financeiras. (FIG. 3) Essa estrutura é chamada por STIEGLITZ (1969, apud MINTZBERG: 1973: 120) de "... o chefe executivo isolado".

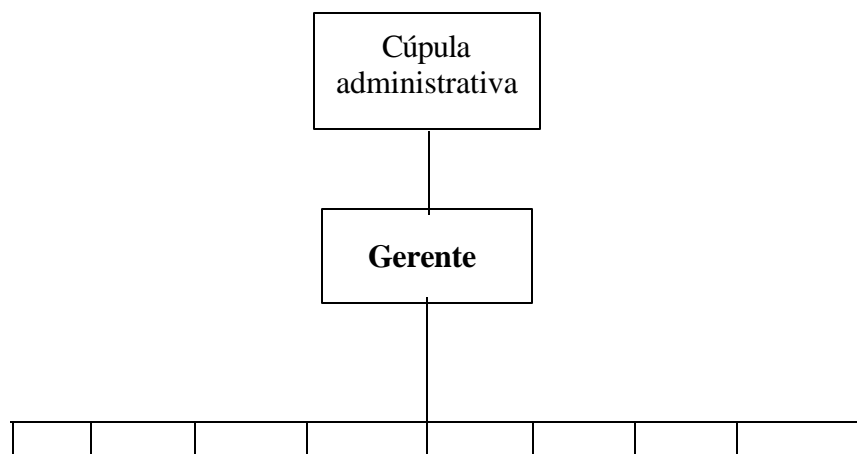


FIGURA 3 - Empresa de estrutura simples com um gerente intermediário
 FONTE – MINTZBERG, 1973. p. 120.

A respeito da pequena empresa, SIMERAY (1974: 104) afirma que:

“No momento em que seu efetivo ultrapassa um determinado limite, a pequena empresa industrial estabelece um sistema de delegação de autoridade no interior do seu grupo de execução. São criados postos de contramestre da fábrica, chefe da equipe de manutenção etc., que determinarão um certo número de níveis e de ligações (line).”

SIMERAY (1974) esclarece, ainda, que as atividades auxiliares, entre elas contabilidade, compras e vendas permanecem sob a responsabilidade do empresário, que, aos poucos, vai formando um *staff* de assistentes especializados, encarregados de ajudá-lo de forma temporária ou permanente, sem possuírem, porém, delegação de autoridade ou poder de decisão.

Essa estrutura, apesar de pouco mencionada pelos autores, é de grande importância no estudo das pequenas empresas, por ser a mais comum nesse tipo de organização. Em pesquisa realizada pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Estado do Rio de Janeiro – IUPERJ -, (1980), em 275 indústrias, 113 na Paraíba e 162 no Rio Grande do Sul, sendo 164 pequenas, 79 médias e 32 grandes empresas, foram encontradas as seguintes características:

"Nas 224 empresas, em que se constatou a presença do agente intermediário, observou-se também que cerca de 60,0% têm uma hierarquia achatada, com um único nível de chefia entre a direção e a produção. (...) Em relação ao segmento intermediário, verificou-se que em quatro, de cada dez empresas, há apenas um agente intermediário situado entre patrões e operários. Em 50,0% dos casos, há, no máximo, duas pessoas ocupando cargo intermediário." (IUPERJ, 1980: 16)

O modelo de pequena empresa, na qual apenas um gerente se situa entre a autoridade maior da organização e a linha de produção, por ser a característica em que o gerente é pouco

estudado e conhecido, é o modelo utilizado neste trabalho. Na seção seguinte, é analisada a pequena empresa, de modo a caracterizá-la para fins deste estudo.

3. 2 Considerações sobre a pequena empresa

Apesar da importância que representam para as economias nacionais, reconhecida tanto pela comunidade econômica, quanto pelos governos de praticamente todos os países, não existe ainda um consenso sobre a definição de pequena empresa. Tanto pesquisadores quanto órgãos governamentais e agências de fomento e de financiamento à produção em todo o mundo utilizam critérios diferentes na classificação das empresas.

BARROS (1978: 33), nos mostra que essa busca por uma definição de pequena empresa já é antiga e a sua dificuldade vem desafiando os estudiosos há décadas, quando afirma que:

"A definição, ou a simples conceituação, do que é Pequena e Média Empresa tem-se constituído em tarefa relativamente complexa, visto que o estabelecimento de uma linha rígida com relação ao seu dimensionamento torna-se bastante variável de um país para outro. Por outro lado, a utilização de diversas variáveis, como o ativo fixo, o número de pessoas empregadas, faturamento e diversos outros, tem-se constituído em fatores impeditivos para uma melhor homogeneização dos critérios existentes."

Para PADULA e VADON (1996: 32), "... a partir do momento em que se fala de Pequenas e Médias Empresas (PME), estabelece-se o problema do tamanho de empresas coberto por esse conceito". RATTNER (1985: 23) afirma que "... um problema importante, presente em todos os estudos sobre PME, é o da definição ou classificação do que seja uma 'pequena' empresa".

Na visão de ROLIM e CAMPINO (1987), o principal motivo para essa dificuldade é a falta de uma base teórica e empírica mais consistente, que dê maior sustentação às conceituações.

A heterogeneidade existente entre as pequenas e médias empresas é apontada por boa parte dos especialistas, como a grande dificuldade para o seu estudo. Para JULIEN (1994: apud VASCONCELOS, 1999: 35),

“... esta heterogeneidade (assim como uma grande volatilidade causada por uma constante criação e por um grande número de desaparecimentos nos primeiros anos de existência) seriam uma das razões que explicariam o atraso dos pesquisadores em se ocuparem das PME e a dificuldade de se desenvolver teorias e conceitos adequados diferentes daqueles aplicados à grande empresa.”⁴

Para LEONE (1991: 53), "... a definição do que sejam uma pequena e uma média empresa (P.M.E.) tem se tornado um obstáculo para os estudos envolvidos com o desenvolvimento dessas unidades econômicas". A autora apresenta ainda um outro complicador para a conceituação e o estudo das pequenas empresas, no conjunto conceituado, atualmente, como PME (pequenas e médias empresas), em que dois estratos desiguais são tomados com a pretensão de uniformização, uma vez que os comportamentos econômicos e sociais das pequenas e médias empresas são totalmente diferentes. A situação piora, quando às PME's é associado o estrato das microempresas, formando o que LEONE (1991: 53) chama de "... conjunto estranho denominado MPME". No seu modo de entender,

"... é necessário classificar as empresas pelo seu porte porque, dependendo desse porte, elas revelam comportamento econômico e social significativo, cujas análises particulares poderão apontar soluções mais adequadas aos problemas apresentados por estas empresas de pequeno porte."

⁴ Em francês no original.

Os estudiosos e os órgãos governamentais de apoio, de financiamento e de fomento às pequenas empresas utilizam vários critérios diferentes, tanto qualitativos quanto quantitativos, na definição do tamanho das empresas. De uma maneira geral, os critérios mais utilizados, embora com variações em seus valores, são os que classificam as empresas de acordo com o número de empregados ou com o faturamento. Esse critério quantitativo, entretanto, é criticado por RATTNER (1985: 23), uma vez que "... a pequena unidade não representa ou reproduz as características de uma grande, e esta tampouco é a somatória de muitas pequenas unidades" e a "... passagem de uma dimensão para outra (pequena - média - grande) implica em mudanças qualitativas na estrutura da empresa e num aprofundamento da divisão de trabalho, técnica e social, na unidade produtiva". Por outro lado, pode-se encontrar empresas com poucos funcionários que apresentam altos faturamentos, enquanto muitas *grandes empresas*, em termos de número de funcionários, apresentam faturamento de pequena empresa.

Assim, embora concordando com a necessidade da análise quantitativa no dimensionamento e comparação de alguns aspectos, funções e problemas das PME's, para RATTNER (1985), as informações qualitativas é que levam a uma compreensão das diferenças de funções entre pequenas e grandes empresas, no processo de acumulação de capital.

Em 1986, o Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE - utilizava variáveis qualitativas e quantitativas para a definição de micro e pequena indústria. Assim, para serem consideradas como pequenas ou médias, as empresas deviam se enquadrar em pelo menos três das seguintes variáveis qualitativas:

1. não pertencer a grupos econômico-financeiros;
2. não possuir administração especializada;

3. ter estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores;
4. manter permanente dificuldade para obter crédito, mesmo a curto prazo;
5. ter reduzido poder de barganha nas negociações de compra e venda;
6. ter integração estreita na comunidade local a que pertencem os proprietários.

Já quantitativamente, pelos critérios do CEBRAE, para ser classificada como pequena, a empresa deveria se enquadrar nos seguintes critérios:

1. vendas anuais até 20.000 MVR;
2. até 100 pessoas ocupadas.

GIMENEZ (1988), apresenta o seguinte critério para a classificação das empresas de acordo com o número de empregados, conforme mostrado no QUADRO 1. Para o setor industrial, até 19 empregados, é considerada microempresa; de 20 a 99 empregados, pequena empresa; de 100 a 499 empregados, média e acima de 500 empregados, grande empresa. Já para os setores comercial e de serviços, na classificação de GIMENEZ (1988), menos empregados formam empresas maiores. Assim, microempresa é aquela com até nove empregados, enquanto a pequena empresa possui entre 10 e 49 empregados. De 50 a 99 empregados, a empresa é classificada como média e, acima de 100 empregados, grande empresa.

QUADRO 1
Classificação das empresas

Setor	Classificação	
	Número de empregados	Tamanho
Indústria	até 19	micro
	de 20 a 99	pequena
	de 100 a 499	média
	acima de 500	grande
Comércio/ Serviços	até 9	micro
	de 10 a 49	pequena
	de 50 a 99	média
	acima de 100	grande

FONTE – GIMENEZ, 1988. p. 58.

Na tentativa de regular assunto tão polêmico e controverso, o Governo Federal editou em 05 de outubro de 1999, o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte⁵, com o objetivo de balizar as organizações que têm direito a tratamento fiscal privilegiado, como incentivo. Por se tratar de regulamentação de assunto que diz respeito à Receita Federal, a classificação das empresas toma como base parâmetros financeiros. O estatuto considera:

1. “Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual, igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais).
2. Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)”.

Neste trabalho, optou-se pela adoção do critério de classificação por número de empregados, utilizado atualmente pelo SEBRAE-MG (1997) e pelo IBGE, que coincide com o quadro apresentado por GIMENEZ, sendo, no entanto, fator decisivo, para esta pesquisa, que as

⁵ Lei n° 9.841, de 5 de outubro de 1999, que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal.

empresas, além do tamanho, tenham apenas um gerente entre a alta direção e a linha de produção.

3. 2. 1 Importância da pequena empresa para a economia

Em todos os países, mesmo nos mais avançados economicamente, a presença das pequenas empresas tem constituído fator básico para o fortalecimento da economia e o preenchimento de uma importante lacuna social, que é a absorção de mão-de-obra, contribuindo para a redução do desemprego. De acordo com FILION (1999: 16), "... a Grã-Bretanha foi um dos primeiros países a compreender a importância dos pequenos negócios no crescimento da economia", tendo criado, em 1919, grupos de pesquisa para estudar o assunto. STEINDL (1990: 9), em 1944, afirmava que "... o problema das pequenas empresas - de suas probabilidades de sobrevivência e da política a ser adotada em relação a elas - está suscitando algum interesse hoje em dia".

Desde a década de 70, as PME's tiveram papel relevante no crescimento dos postos de trabalho nos países centrais (SERGENBER et al.: 1990 apud VERSIANI e GASPAR: 1999). Países como os Estados Unidos, a Alemanha, o Japão apresentam grande quantidade de pequenas empresas que absorvem um considerável número de trabalhadores, da mesma forma que os países em desenvolvimento. Entretanto, nos países desenvolvidos a estrutura de funcionamento das pequenas empresas é diferente das de economias em desenvolvimento, devido às diferenças de tecnologia dos equipamentos e processos utilizados, o que traz maior eficiência ao sistema como um todo.

"As PME constituem, apesar do crescimento e expansão contínuos das grandes unidades produtivas, a imensa maioria das empresas industriais e de serviços, responsáveis por uma parcela significativa do produto social, dos empregos, salários e impostos recolhidos." (RATTNER, 1985: 19)

Para CUBILLO (1997: 13):

“O impacto econômico das PME’s pode ser expresso através de diferentes indicadores. Por exemplo, o setor de PME’s é responsável por 68, 60 e 69% dos empregos remunerados de Espanha, Itália e México. Representou, entretanto, 40, 30 e 3% das exportações totais dos respectivos países. Isso apontaria para uma menor produtividade e capacidade exportadora das PME’s latino-americanas.”⁶

No Brasil, de acordo com BAQUERO e SOUZA (1984) o crescimento industrial foi implementado *entre outros fatores*, graças ao dinamismo das pequenas e médias empresas industriais. Já conforme constatado em censo realizado pelo IBGE, no ano de 1980, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 65,2% dos empregos do país e geraram 57,6% do faturamento global.

Já em 1994, segundo KANDIR (1994), aproximadamente 60% da população economicamente ativa, correspondendo a 42% da massa salarial, estava empregada em micro e pequenas empresas, participando com 30% do PIB. GIMENEZ (1988) cita alguns aspectos não quantificáveis, porém relevantes para mostrar a importância das pequenas empresas para a economia nacional:

1. apresentam baixa relação investimento/mão-de-obra empregada;
2. exercem papel complementar às atividades industriais mais complexas;
3. atuam como meio eficaz de descentralização regional do desenvolvimento;

⁶ Em espanhol, no original.

4. absorvem grande parte da mão-de-obra não qualificada, fornecendo treinamento no trabalho;
5. florescem em mercados limitados ou especializados que não apresentam viabilidade econômica para grandes empresas;
6. São uma importante fonte de inovação em produtos, técnicas e serviços.

Numa época de rápidas e intensas mudanças tecnológicas, em que as empresas devem se adaptar em pequeno período de tempo a novas habilidades e a novas formas de organização para sobreviverem, o campo para as pequenas empresas torna-se cada vez mais promissor.

“O novo contexto internacional em que se movem os negócios delineiam grandes desafios para as PME’s da América Latina. O futuro destas se definirá quando hajam posto à prova sua capacidade competitiva em economias crescentemente desreguladas e abertas aos intercâmbios com o exterior. A luta se dará tanto no mercado interno (competência de empresários estrangeiros), quanto nos mercados internacionais (liderança de processos importadores e exportadores de bens e serviços por parte da PME).”⁷ (CUBILLO, 1997: 1)

Além do mais, ao que parece, o futuro próximo reserva um lugar especial para as PME’s, em substituição às grandes empresas corporativas, que já se encontram em um processo de *downsizing*. Para KANDIR (1994: 37), "... as formas de organização empresarial vêm mudando em todo o mundo e também aqui." De acordo com FILION (1999: 21):

"Firmas empregando mais de 5 mil pessoas, divididas em unidades de mais de 200, provavelmente não se manterão em posição de liderança por muito mais tempo. Isso é fácil de entender: quanto maior a organização, maior tempo ela necessita para aprender e mudar. Além de um certo tamanho, o tempo requerido para as mudanças internas é maior do que a velocidade das mudanças externas."

⁷ Em espanhol, no original.

Apesar de todas as fusões que vêm ocorrendo em alguns setores, criando mega-empresamentos com estruturas gigantescas, as afirmativas de Kandir e de Filion retratam uma tendência para os próximos anos, uma vez que os processos de horizontalização e de especialização, que também vêm ocorrendo, levam à criação de pequenas empresas para o atendimento das necessidades não mais preenchidas dentro da estrutura organizacional. A seção seguinte apresenta a esse respeito as diferentes formas como as pequenas empresas se inserem no mercado, de modo a atender essas necessidades.

3. 2. 2 Como as pequenas empresas se inserem no mercado

Fator importante para as PME's, seja no seu desenvolvimento e na sua permanência no mercado, seja na forma como elas vão ser geridas, é o modo como elas se inserem no mercado. De acordo com CAMPOS (1998), de uma maneira geral, a literatura sobre o tema apenas faz a diferenciação pelo segmento (indústria, comércio, serviços) ou pelos objetivos da análise. Já o tipo de classificação apresentado por SENGENBERGER (1988) apud (SOUZA: 1993) baseada na forma de superação dos obstáculos impostos pela escala de produção torna-se interessante, pois vai definir formas diferentes de gestão e de controle, de acordo com a influência sofrida de outras empresas. O autor considera quatro categorias de empresas: 1) PME's em mercados competitivos; 2) PME's independentes em estruturas industriais dinâmicas; 3) modelo comunitário e 4) modelo de coordenação.

As PME's em mercados competitivos têm como característica básica "... padrões de concorrência via preços em estruturas produtivas de baixos salários, pouca qualificação da mão-de-obra e baixa produtividade" (CAMPOS, 1998: 24). Para a autora, esse tipo de empresa deve ser considerado pernicioso, considerando-se a geração de emprego temporário

que promove, em virtude da falta de mecanismos eficientes de concorrência e à sua própria instabilidade.

Já as PME's independentes em estruturas industriais dinâmicas se caracterizam pela capacidade de desenvolvimento de nichos de mercado por parte do empresário, estando a sua possibilidade de permanência no mercado diretamente ligada à capacidade de inovação e às condições de acesso ao financiamento.

A principal característica do modelo comunitário é a associação das PME's em redes agrupadas geográfica e setorialmente, formando os distritos industriais e beneficiando-se das economias de aglomeração. De acordo com CAMPOS (1998: 26), "... a inserção dessas empresas é garantida pela flexibilidade, eficiência, cooperação e concorrência que a aglomeração imprime". Esse modelo, de acordo com a autora, "... é o mais interessante no que se refere à adoção de políticas de incentivos". Os mais importantes exemplos internacionais bem sucedidos desse tipo de modelo são o Vale do Silício, nos Estados Unidos e a *Terceira Itália*.

Quanto ao modelo de coordenação, apresenta uma estrutura bastante semelhante ao modelo comunitário, distinguindo-se pela existência de uma grande empresa, em torno da qual se desenvolve uma grande quantidade de PME's, normalmente fornecedoras, parceiras, subcontratadas, franqueadas ou terceirizadas da grande empresa. Para CAMPOS (1988), a coordenação e a qualidade dos produtos e processos são garantidas pela eficiência dos sistemas de informação, que possibilitam à empresa-mãe as condições de concorrência e determinando a sobrevivência da pequena empresa, que vai depender das ações, dos planos de investimentos e do papel que as grandes empresas lhe reservarem.

3. 2. 3 A pequena empresa em Minas Gerais

O objetivo desta seção é apresentar a situação da pequena empresa no Estado de Minas Gerais, de forma a definir a sua importância para a economia da região. Devido a dificuldades de se realizar a pesquisa em todo o Estado, por questões de custo e de tempo, optou-se por uma redução da pesquisa, sendo realizado o trabalho na Região Metropolitana de Belo Horizonte, que apresenta, também, um significativo número de pequenas indústrias. Os dados sobre pequenas empresas no Estado e na RMBH, fornecidos pelo SEBRAE-MG, são de 1998, com base em informações da RAIS, de 1996, por terem sido os últimos levantados por aquele órgão.

Em Minas Gerais, em 1996, de acordo com o SEBRAE-MG (1998), de 195.183 estabelecimentos existentes, havia 173.119 (88,7%) microempresas, 18.426 (9,4%) pequenas empresas, 2.376 (1,2%) médias empresas e 1.262 (0,6%) grandes empresas, conforme mostrado na TAB. 2.

TABELA 2
O porte das empresas mineiras

Porte	Número de estabelecimentos	%
Micro	173.119	88,70
Pequena	18.426	9,44
Média	2.376	1,22
Grande	1.262	0,64
Total	195.183	100,00

FONTE: SEBRAE-MG (1998)

NOTA - De acordo com dados da RAIS/FAT/CGETIP/MTB - 1996

Verificando-se a divisão por setor da economia (TAB. 3), a porcentagem por porte mantém basicamente a mesma proporção do quadro geral, com as microempresas tendo uma participação próxima de 90%, as pequenas empresas tendo uma participação próxima dos 9%, ficando as médias e grandes empresas com uma representação de menos de 3%.

TABELA 3
Número de estabelecimentos por setor em Minas Gerais, segundo o porte

Porte	Indústria	%	Comércio	%	Serviços	%
Micro	40.295	89,1	70.035	90,8	57.789	85,8
Pequena	3.911	8,7	6.974	8,4	7.541	11,2
Média	851	1,9	471	0,6	1.054	1,6
Grande	151	0,3	183	0,2	928	1,4
Total	45.208	100	77.663	100	67.312	100

FONTE: SEBRAE-MG (1998).

NOTA - De acordo com dados da RAIS/FAT/CGETIP/MTB - 1996

Já na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o número total de estabelecimentos era de 62.640, sendo que 85,4% (53.472) eram microempresas, 11,9% (7.467) pequenas empresas, 1,6% (1.009) médias empresas e 1,1% (692) grandes empresas, conforme apresentado na TAB. 4.

TABELA 4
Número total de estabelecimentos na RMBH segundo o porte

Porte	Número de estabelecimentos	%
Micro	53.472	85,4
Pequena	7.467	11,9
Média	1.009	1,6
Grande	692	1,1
Total	62.640	100,0

FONTE: SEBRAE-MG (1998).

NOTA - De acordo com dados da RAIS/FAT/CGETIP/MTB - 1996.

Ainda na Região Metropolitana de Belo Horizonte, a análise por setor mostra a mesma tendência da situação geral, de acordo com a TAB. 5, com as microempresas, representando 85,3% da indústria, 87,2% do comércio e 83,7% das empresas de serviço. As pequenas empresas, por sua vez, representam de 11 a 12% nos três setores, enquanto as médias e grandes empresas não representam mais do que 3%. Chama a atenção, no entanto, o fato de que, no setor de serviços, a quantidade de grandes empresas supera as médias empresas (530 grandes empresas, contra 477 médias empresas).

TABELA 5
Número de estabelecimentos por setor na RMBH segundo o porte

Porte	Indústria	%	Comércio	%	Serviços	%
Micro	10.726	85,3	21.052	87,2	21.694	83,7
Pequena	1.437	11,4	2.811	11,6	3.219	12,5
Média	355	2,8	177	0,7	477	1,8
Grande	56	0,5	106	0,5	530	2,0
Total	12.574	100	24.146	100	25.920	100

FONTE: SEBRAE-MG (1998).

NOTA - De acordo com dados da RAIS/FAT/CGETIP/MTB – 1996.

A TAB. 6 apresenta a divisão das pequenas indústrias situadas na RMBH, por ramo de atividade econômica. Entre os 14 ramos apresentados, verifica-se uma grande predominância de empresas da construção civil, que representam 38,0% (546 empresas) do total geral. Um segundo grupo é composto pelas indústrias dos ramos de alimentos e bebidas, com 9,9% (142), metalúrgicas, com 8,8% (126), têxtil, com 8,3% (119) e química, com 7,6% (101). Os demais ramos de atividade respondem por até 5,0% na composição do quadro industrial da região.

TABELA 6
Pequenas empresas industriais na RMBH por ramo de atividade

Ramo	De 20 a 49 empregados	%	De 50 a 99 empregados	%	Total	%
Extração Mineral	30	2,9	9	2,2	39	2,7
Minerais N/Metálicos	42	4,1	12	3,0	54	3,7
Indústria Metalúrgica	85	8,2	41	10,2	126	8,8
Indústria Mecânica	34	3,3	19	4,8	53	3,7
Eletrônica e Comum.	18	1,7	9	2,2	27	1,9
Material de Transporte	18	1,7	10	2,5	28	1,9
Madeira e Mobiliário	55	5,3	17	4,3	72	5,0
Papel e Gráfica	54	5,2	14	3,5	68	4,7
Borracha Fumo Couro	33	3,2	11	2,8	44	3,1
Indústria Química	69	6,7	32	8,0	101	7,6
Indústria Têxtil	101	9,7	18	4,5	119	8,3
Indústria de Calçados	9	0,9	9	2,2	18	1,3
Alimentos e Bebidas	106	10,2	36	9,0	142	9,9
Construção Civil	383	36,9	163	40,8	546	38,0
Total	1.037	100	400	100	1437	100

FONTE: SEBRAE-MG (1998).

NOTA – 1. De acordo com dados da RAIS/FAT/CGETIP/MTB – 1996.

2. Adaptação do autor da dissertação.

Como as indústrias da Construção Civil e de Alimentos e Bebidas têm características específicas, uma vez que a primeira é altamente descentralizada em suas instalações e a segunda pode estar ligada ao comércio, em restaurantes e padarias, definiram-se os ramos Metalúrgico, Químico e Têxtil, para se realizar a pesquisa.

Tendo sido escolhidas, após revisão da literatura, as características de porte e estrutura das empresas a serem pesquisadas, a seção seguinte ocupou-se com a revisão da teoria gerencial, de modo a se tentar traçar um perfil de atuação do gerente para a próxima era, em função das mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, devido ao desenvolvimento tecnológico e à globalização.

3. 3 O gerente e a função gerencial: evolução e perspectivas atuais

A figura do gerente, apesar de descrita por Fayol no início do séc. XX, já era utilizada pelos industriais no séc. XIX, quando procuravam o auxílio de técnicos especializados na administração de suas empresas. Sua necessidade foi sentida, a partir do aumento da complexidade das organizações, em função do surgimento das máquinas automáticas, com o conseqüente aumento da produção e do número de operários envolvidos no processo produtivo.

TAYLOR (1995: 41) propôs a divisão de trabalho entre a gerência e os trabalhadores, sob o argumento de que "... os antigos sistemas de administração, ainda em uso, impõem que a cada trabalhador seja entregue a responsabilidade de executar seu trabalho, como melhor entender, quase sem auxílio e orientação da gerência". No entendimento de Taylor, a complexidade do

trabalho passou a ser tão grande que mesmo o trabalhador mais competente precisava da supervisão de um gerente, seja por falta de instrução, seja por falta de capacidade mental.

Comparando-se com as anteriores corporações artesanais, quando o mestre artesão tinha poucos auxiliares - normalmente aprendizes - e um baixo nível de produção, o salto foi muito grande, tanto em termos de quantidades produzidas, quanto da complexidade das operações, inviabilizando o controle apenas pelo proprietário. A solução foi a colocação de funcionários com conhecimento das operações de produção, à semelhança dos operários, porém com capacidade administrativa, que lhes permitisse assumir a autoridade do patrão sobre os trabalhadores de linha, intermediando o comando e o controle na empresa.

"O domínio crescente das grandes organizações burocráticas, desde a segunda metade do século XIX até os nossos dias, significou uma mudança dramática para uma nova ordem institucional, qualitativamente diferente, na qual os gestores (no sentido mais lato do termo) emergem como um dos grupos de interesses estrategicamente mais bem posicionado." (REED, 1997: 159)

A figura do gerente tornou-se, portanto, cada dia mais importante, à medida que as organizações se desenvolviam e se tornavam mais complexas. Tão importante que BURNHAM (1962), já em 1941, afirmava que a sociedade passava por uma revolução gerencial e JAY (1974: 16) defendia a necessidade de gerenciamento para as grandes organizações:

"... a maioria das organizações é demasiado vasta e demasiado complexa para ser orientada por um único homem e depender exclusivamente das decisões de uma só pessoa. Essas organizações devem ser gerenciadas. E, por vezes, chega a parecer que os velhos problemas de produzir bem e vender bem se tornam insignificantes ao se verem comparados ao terrível problema novo de gerenciar bem. Gerenciar é a grande preocupação nova do mundo ocidental."

À medida que os estudos sobre o trabalho foram evoluindo, o gerente passou a ser pesquisado e suas atividades, habilidades e tarefas foram sendo analisadas e normatizadas. E a função do gerente - a gestão das organizações - vem sendo definida de muitas maneiras diferentes, ao longo do tempo, por diversos autores. Assim, Fayol, um dos primeiros autores a estudar a gerência, definiu as tarefas da função administrativa, como sendo prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Para BARNARD (1971), a função do gerente é manter a organização funcionando através de um sistema de comunicação e cooperação. De acordo com WILLIAMS et al (1985: 3), "... gestão é o processo de utilizar recursos organizacionais para atingir objetivos específicos com as funções de planejamento, organização, direção e controle"⁸.

REED (1997), define a gestão, a partir de quatro perspectivas: técnica, política, crítica e praxeológica. A perspectiva técnica propõe uma concepção da gestão como instrumento de controle visando atingir objetivos com eficácia, na coordenação de tarefas sociais. Essa perspectiva racionalista, consequência da teoria clássica das organizações, de acordo com REED (1997), dominou a análise sociológica dos processos de gestão. Baseia-se na estrutura formal das organizações, que assegura "... a imortalidade social perante a morte individual dos seres humanos" (REED, 1997: 162), proporcionando identidade institucional a longo prazo, continuidade e estabilidade. Nesse contexto, a gestão assume, então, a máxima importância, teórica e prática, como instrumento de coordenação e controle da estrutura organizacional.

Já sob a perspectiva política, a função da gestão é a regulação do conflito entre grupos de interesse. Há um rompimento com o racionalismo associado à perspectiva técnica, caracterizado por incertezas acerca dos critérios de avaliação do desempenho organizacional.

⁸ Em inglês, no original.

Deixando de lado o foco na estrutura, estático e mecanicista, que orienta a perspectiva técnica, a perspectiva política enfatiza o processo, tratando os gerentes individualmente, como agentes dinâmicos de controle, num ambiente dominado pela alianças entre as diversas forças de poder.

“Neste modelo, as estruturas organizacionais são tidas como redes de interação social permanentemente reelaboradas onde os aspectos mais estáveis dos sistemas de controle formal – hierarquia, regras, procedimentos, normas de regulação, técnicas de monitorização, etc. – são entendidas como constituindo o contexto de fundo sujeito à renegociação através das ações de rotina de todos os funcionários.” (REED, 1997: 164)

A perspectiva crítica, para Reed, uma alternativa à perspectiva política, que negligencia os aspectos institucionais inerentes às estruturas de poder e de controle da economia de uma sociedade, ao enfatizar a ação humana, apresenta a gestão como mecanismo de controle que promove e protege os interesses econômicos e políticos da classe dominante.

“As estruturas de gestão e suas estratégias são tratadas como instrumentos a partir dos quais interesses econômicos e políticos de uma classe dominante, no interior de um modo de produção específico, são tornados possíveis e protegidos.” (REED, 1997: 164)

A perspectiva praxeológica integra elementos das outras três e entende a gestão como uma *prática social*, sendo apresentada como alternativa àquelas, uma vez que cada uma das outras apresenta problemas não resolvidos. Dentro dessa perspectiva, o autor apresenta cinco fatores distintos e inter-relacionados que constituem o conceito de gestão como prática social específica: o tipo de ações desenvolvidas por um conjunto de indivíduos que se sentem membros de uma determinada comunidade e que, nessa qualidade, se envolvem em

determinadas práticas; os pressupostos que, simbolicamente, permitem identificar objetivos ou problemas comuns e constituem a base para o estabelecimento da interação recíproca; os objetivos ou problemas partilhados que orientam as práticas de acordo com a relação de comunicação que os respectivos membros estabelecem através do quadro discursivo que organiza os seus pressupostos; os meios ou recursos, tanto materiais como simbólicos, através dos quais se persegue a realização dos projetos a que atribuem significado e, finalmente, as condições ou constrangimentos que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos necessários à sua consecução e as relações que permitem estabelecer entre os respectivos membros.

CHANLAT (2000), a partir da colocação de diversos autores (GRAWITZ: 1994; GOULD e KOLB: 1964; KOONTZ e O'DONELL: 1955; SIMON: 1957), define gestão "... como um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam a uma finalidade: o alcance da eficácia, freqüentemente econômica". O autor (p. 33), a exemplo de Reed, analisa a gestão como prática social "... que visa ao bom funcionamento de uma organização" e, por esse motivo, "... suas exigências são marcadas com o selo da eficácia" (CHANLAT, 2000: 33), embora, sendo também disciplina das Ciências Sociais, as quais não buscam a eficácia, mas tornam compreensíveis as condutas humanas.

Da mesma forma que a gestão, ao longo do tempo, o gerente vem sendo tratado pelos diversos autores e estudiosos do tema sob diversas denominações. Assim, ao rever a literatura que trata das práticas gerenciais, em muitos casos, foi necessário respeitar a nomenclatura utilizada pelo autor. TAYLOR (1995), por exemplo, utiliza, indistintamente, os termos administração, direção, gerência, supervisores. Já FAYOL (1994) usa o termo chefe para designar as funções de comando nas organizações. O relatório do IUPERJ (1980), por se referir a pesquisa

específica com o gerente industrial básico, utiliza o nome genérico de chefe intermediário, para mestres, contramestres, supervisores etc. BENTON (1977), fazendo uma retrospectiva de vários autores, usa, indistintamente, administrador, supervisor e gerente. MINTZBERG (1986: 9) utiliza o termo executivo, incluindo, nessa nomenclatura: "... chefes de seção, supervisores de fábricas, chefes de departamento, gerente de vendas, presidentes de empresas e de nações e, até mesmo, chefes de quadrilhas".

REED (1997), seguindo uma tendência mais moderna, chama o gerente de gestor. CHANLAT (2000), a exemplo de Reed, usa gestor e também gerente, apesar de, na tradução brasileira de sua obra, aparecer com mais frequência a palavra original *management*, tanto significando as práticas e processos, quanto as "pessoas que detêm postos na hierarquia das empresas: os dirigentes, os gestores, os executivos e os gerentes". (CHANLAT, 2000: 31).

Neste trabalho deu-se preferência à utilização do termo gerente, para nomear o profissional objeto de estudo, tendo, entretanto, respeitado, nas citações de outros autores, o nome por eles usado. Na seção seguinte, é apresentada a gerência, a partir da visão de alguns dos autores clássicos, ou seja, aqueles que inicialmente conceituaram e discutiram o trabalho do gerente.

3. 3. 1 O gerente na visão clássica

A partir dos últimos anos do século XIX, o crescimento das empresas, principalmente do setor industrial, leva ao surgimento, entre outras coisas, da figura do gerente. Conforme CHANLAT (2000: 32),

“... as exigências dos setores de serviço, da produção industrial e do mercado conduzem as empresas a expandirem-se horizontalmente e, em seguida,

verticalmente, aumentando paralelamente suas necessidades de regulamentações e as funções de gestão. A mão invisível surge na figura do dirigente e do executivo assalariado com seu conjunto de funções que, no início deste século, será codificado por Henry Fayol.”

CHANLAT (2000), divide o que ele chama de “... movimento histórico”, referindo-se à gestão de empresas, em três grandes momentos: o primeiro, que vai do fim do século XIX até a Segunda Guerra Mundial, quando “... a gestão de empresas já não quer ser simplesmente uma arte técnica, ela aspira a transformar-se em uma ciência”. (CHANLAT, 2000: 32). É a época do *management* científico e seus principais autores são Frederic Winslow Taylor, Henry Fayol, os Gilbreth, Le Chatelier, Gulick, Urwick e Elton Mayo entre outros.

“É durante esse período obcecado pelo problema da produção que aparecem os primeiros dirigentes assalariados, as primeiras instituições de ensino em gestão, as primeiras revistas e as primeiras associações nacionais e internacionais que se consagram a promover a gestão científica.” (URWICK, 1943, 1956; WREN, 1994 apud CHANLAT: 2000: 32)

O segundo momento, de acordo com CHANLAT (2000: 32), vai “... do fim dos anos 40 até o início dos 80” e assiste ao surgimento da sociedade de consumo de massa, à expansão das consultorias em *management* e ao “... grande aumento da oferta de empregos em gestão, devido ao crescimento das empresas e à terceirização da economia”. É a era do *management* moderno, que, segundo o autor, “... confunde-se com o *management* americano ... que se apoia tanto sobre instrumentos formais como sobre gestões sociais aprendidas cada vez mais nas instituições de ensino de gestão” (CHANLAT, 2000: 33).

Já o terceiro momento, segundo CHANLAT (2000: 33), a partir dos anos 80,

“... é marcado por modificações importantes tanto no discurso como no modo de gerenciamento das empresas. A busca da eficácia é principalmente dominada por imperativos financeiros em uma economia de mercado que se globaliza, economia que exige organizações sempre mais competitivas, flexíveis e informatizadas. Os operários, os técnicos e os executivos, cada vez em maior número, conhecem a experiência do desemprego, da precariedade e da instabilidade profissional; sintetizando, estamos na era da gestão estratégica.”

Assim, TAYLOR (1995: 40), um dos primeiros autores a escrever a respeito da gerência, demonstrando as vantagens do seu sistema da Administração Científica em relação às antigas práticas administrativas, apresenta quatro atribuições da direção:

"Primeiro - Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos.

Segundo - Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. (...)

Terceiro - Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida.

Quarto - Manter divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário."

Já FAYOL (1994: 98), quando avalia as qualidades do chefe das grandes empresas, apresenta como condições inerentes ao bom chefe a capacidade de administrar e a competência na função característica da empresa. E para atingir essas condições, o bom chefe de empresa deve ter as seguintes qualidades e conhecimentos: saúde e vigor físico; inteligência e vigor intelectual; qualidades morais; sólida cultura geral; capacidade administrativa; noções gerais sobre todas as funções essenciais e a maior competência possível na especialidade

profissional característica da empresa. Para o autor, as qualidades dos chefes de médias e pequenas empresas são as mesmas, variando apenas em grau.

Fayol considera ainda que todos os chefes devem possuir seis capacidades: administrativa, técnica, comercial, financeira, de segurança e de contabilidade e que o grau de cada capacidade varia com o tamanho da empresa.

"A capacidade técnica é a principal capacidade dos agentes inferiores da grande empresa e dos chefes da pequena empresa industrial; a capacidade administrativa é a principal capacidade dos grandes chefes. A capacidade técnica domina na base da escala hierárquica industrial e a capacidade administrativa, no ápice." (FAYOL, 1994: 32)

No QUADRO 2, FAYOL (1994) apresenta a importância relativa das diferentes capacidades necessárias aos chefes das empresas industriais. Ele compara o percentual de cada capacidade que cada chefe de que ele chama empresa rudimentar, pequena empresa, empresa média, grande empresa, empresa muito grande e empresa do estado tem que ter no exercício de suas funções. Na visão do autor, quanto maior a empresa, maior a utilização da capacidade administrativa e menor a da capacidade técnica, enquanto as demais capacidades, comercial, financeira, de segurança e de contabilidade, praticamente não variam, ou variam muito, pouco apenas nas extremidades. Assim, o chefe da empresa rudimentar tem 15% de capacidade administrativa e 40% de capacidade técnica, enquanto o chefe da pequena empresa já utiliza 25% de capacidade administrativa e 30% de capacidade técnica. Na empresa média, o chefe utiliza 30% de capacidade administrativa e 25% de capacidade técnica e, na grande empresa, 40% de capacidade administrativa e 15% de capacidade técnica. Na empresa muito grande e na empresa de estado, as diferenças entre as duas capacidades tornam-se imensas, sendo, na

primeira, 50% de capacidade administrativa para 10% de capacidade técnica e, na segunda, 60% administrativa e apenas 8% de técnica.

QUADRO 2

Importância relativa das diferentes capacidades necessárias aos chefes das empresas industriais
EMPRESAS INDUSTRIAIS DE QUALQUER IMPORTÂNCIA
Chefes de empresa

CATEGORIAS DE CHEFES	Capacidades						Valor Total
	Administrativa	Técnica	Comercial	Financeira	de Segurança	de Contabilidade	
Empresa rudimentar	15	40	20	10	5	10	100
Pequena empresa	25	30	15	10	10	10	100
Empresa média	30	25	15	10	10	10	100
Grande empresa	40	15	15	10	10	10	100
Empresa muito grande	50	10	10	10	10	10	100
Empresa do estado	60	8	8	8	8	8	100

FONTE: FAYOL, 1994: p. 31.

O autor discute, ainda, a necessidade e possibilidade de ensino administrativo, argumentando que essa é a capacidade mais necessária aos agentes superiores das grandes empresas e que, enquanto os maiores esforços eram feitos para ampliar e aperfeiçoar os conhecimentos técnicos, nada, ou quase nada, era feito para preparar os futuros chefes para as suas funções comerciais, financeiras, administrativas etc.

FAYOL (1994: 91) faz uma análise do sistema gerencial preconizado por Taylor, identificando duas idéias básicas: a) necessidade de fortalecer os chefes de oficina e contramestres por um estado-maior e b) negação do princípio da unidade de comando. Ele

concorda com a primeira idéia, mas discorda da segunda, que lhe parece falsa e perigosa e se espanta com o fato de Taylor ter dirigido com sucesso grandes empresas.

“... Tal é o sistema de organização preconizado por Taylor para a direção das oficinas de uma grande empresa de construção mecânica.

Ele se baseia nas duas idéias seguintes:

1. a necessidade de se fortalecer os chefes de oficina e os contramestres por um estado maior;
2. a negação do princípio da unidade de comando.

Assim como a primeira me parece boa, parece-me falsa e perigosa a segunda.”
(FAYOL, 1994: 94)

“Segundo Taylor, é preciso abandonar o tipo comum de organização, que ele designa, não sem algum desdém, sob o nome de ordens de um só homem, chefe de oficina ou chefe de equipe. (...) Segundo o próprio Taylor, muitos adeptos do princípio da unidade de comando não quiseram renunciar a esse sistema, apesar de suas instâncias.

No que a mim se refere, não creio que uma oficina possa funcionar bem no estado de violação flagrante desse princípio.” (FAYOL, 1994 95)

O grande desenvolvimento da economia mundial, o surgimento de novas e cada vez mais complexas tecnologias industriais levaram as empresas, principalmente as industriais, a um crescimento vertiginoso, forçando o gerente a especializar-se, dada a impossibilidade de uma só pessoa dominar todas as funções necessárias ao seu funcionamento.

Tornava-se, assim, cada vez mais imperioso que o gerente desenvolvesse a sua capacidade gerencial, por meio de cursos de formação e especialização, de treinamentos específicos e de práticas intensas, apesar das premissas básicas de Fayol continuarem prevalecendo. As práticas gerenciais ficaram cercadas por regras impostas pelos teóricos da Administração, que

tornaram o exercício da função metódico, calculado, preso a uma série de padrões sobre como agir. Assim, até o início da década de 70, quando, de acordo com DRUCKER (1973: 35), "... os grandes pressupostos sobre os quais tiveram baseados, nos últimos cinquenta anos, tanto a prática como a teoria da gerência, estão rapidamente tornando-se inadequados e obsoletos", as organizações eram estruturadas de forma rígida, lentas nas mudanças e extremamente burocratizadas em suas rotinas práticas.

3. 3. 2 Discutindo as práticas gerenciais: a visão moderna

Apesar de tão estudada ao longo do tempo, a função gerencial ainda leva alguns estudiosos a se perguntarem sobre a real atividade dos gerentes, devido ao seu caráter fragmentado e intermitente. Assim, MINTZBERG (1973: 2, 1986: 7) questiona sobre o que na verdade o gerente faz no seu dia-a-dia e afirma que "... a imagem romântica do executivo, comparado ao maestro que conduz harmoniosamente as várias unidades de sua organização, dificilmente corresponde à realidade". Com base em pesquisas disponíveis, o autor apresenta uma descrição do trabalho administrativo, criticando, inclusive, "... as palavras de Fayol" (MINTZBERG, 1986: 8), mostrando que suas responsabilidades extrapolam as funções por ele defendidas.

MINTZBERG (1973) discute alguns mitos sobre o trabalho do executivo, contrapondo-os à realidade encontrada nas pesquisas. Assim, para o 1º mito, que apresenta o executivo como *planejador sistemático e reflexivo*, a realidade das pesquisas mostra um profissional voltado para a ação, cujas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade. Quanto ao 2º mito, que afirma que *o executivo não executa tarefas de rotina*, o autor cita uma série de deveres rotineiros, envolvendo rituais e cerimônias, negociações e processamento de

pequenas informações, que tornam a realidade bem diferente. Já o 3º mito, segundo o qual *o executivo necessita de um sistema de informações gerenciais formal, para poder executar suas tarefas*, é desmentido pela realidade, que mostra os gerentes utilizando, com maior frequência e eficiência, a mídia verbal, principalmente reuniões e telefonemas, enquanto "os gigantescos sistemas de informações não funcionam". (MINTZBERG, 1973: 9).

Para o autor, "... a tarefa do executivo pode ser descrita em termos dos 'papéis' ou conjuntos organizados de condutas identificadas com uma posição". (MINTZBERG, 1973: 19). Assim, a partir da autoridade formal, que confere *status* aos gerentes, originam-se três papéis interpessoais, que fazem do executivo o centro nervoso de sua unidade organizacional: a imagem do chefe, que ele exerce ao desempenhar obrigações de natureza cerimonial; o papel de líder, exercido a partir do acompanhamento direto das atividades de seus subordinados e o papel de contato, que corresponde ao relacionamento do executivo fora de sua cadeia vertical de comando. Corresponde aos contatos do executivo com seus pares e outras pessoas estranhas à sua unidade de trabalho. Esses contatos têm por objetivo estabelecer o sistema de informações externas do próprio executivo.

"Devido aos seus contatos interpessoais com os subordinados e com a rede de contatos, o executivo é o centro nervoso de sua unidade organizacional. Ele pode não conhecer tudo, mas sabe mais que qualquer outro membro de seu quadro de funcionários". (MINTZBERG, 1997: 22)

Esses papéis interpessoais vão originar os informacionais, essência do trabalho do executivo, pelo processamento das informações recebidas: *monitor* é o papel do gerente, pelo qual ele está constantemente buscando informações, de seus contatos e subordinados, e recebendo informações de sua rede de contatos pessoais; *disseminador* é o papel exercido pela necessidade do executivo de transmitir as informações recebidas aos seus subordinados. É a

comunicação interna e *porta-voz*, quando o gerente transmite as informações para o seu ambiente externo.

Esses dois grupos de papéis dos executivos, ou seja, os papéis interpessoais e os informacionais, oferecem as condições para que ele desempenhe seus principais papéis na organização, como responsável pelo processo decisório de sua unidade. São quatro os papéis decisórios do executivo: *Empreendedor* - É a constante busca, pelo executivo, de melhorias para sua unidade, através da adaptação às mudanças no ambiente; *Manipulador de distúrbios* - Enquanto, no papel de empreendedor, o executivo toma decisões, conscientemente, no sentido de modificar a organização, em muitos casos, ele se vê obrigado a ceder a pressões do ambiente, que levam a mudanças inesperadas. A resposta eficiente do executivo a essas pressões externas vai determinar o sucesso ou não da mudança; *Alocador de recursos* - Cabe ao gerente o papel de decidir quais recursos serão utilizados e por quem. Além dos recursos humanos, materiais e financeiros, de acordo com MINTZBERG (1997: 29), o executivo aloca recursos mais importantes, como o seu tempo e a autorização para a tomada de decisão por outros funcionários de sua unidade. É ele quem "... projeta a estrutura de sua unidade, o modelo de relacionamento formal que determina como o trabalho deve ser dividido e coordenado" e *Negociador* - Somente o executivo, como responsável pela alocação dos recursos de sua unidade, tem autoridade para comprometer esses recursos. Dessa forma, o último papel do executivo, definido por Mintzberg, é o de negociador, pois as decisões importantes que devem ser tomadas no dia-a-dia da organização dependem, em sua maior parte, das informações de que somente ele dispõe e que vão definir a melhor solução para os problemas a serem enfrentados.

Os dez papéis, mostrados na FIG. 3, formam um todo integrado, construído gradativamente e envolvendo aspectos subjetivos que impedem a transferência ou o compartilhamento das suas atribuições com outras pessoas, sem comprometer os resultados organizacionais. Na verdade, eles formam uma seqüência, que depende dos papéis informacionais, que são, em sua essência, verbais e pessoais, o que, para o autor, dificulta a administração por equipe.

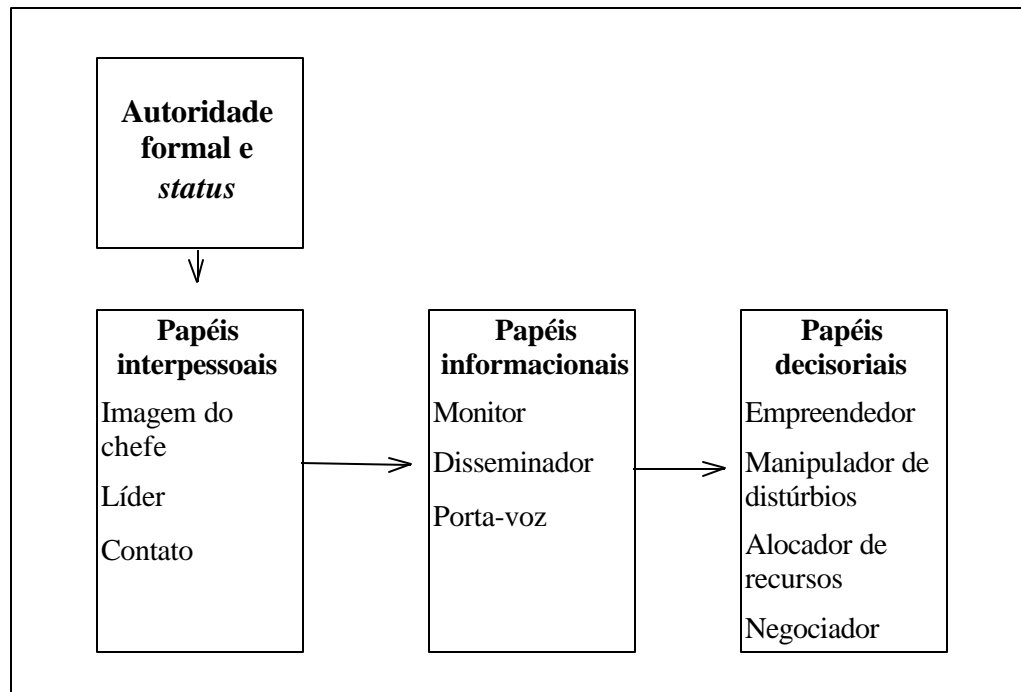


Figura 3 - Papéis do executivo

FONTE – Mintzberg, 1986: 14.

CHANLAT (1997: 119) chama de modo ou método de gestão ao “... conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”. Para o autor “... existem atualmente quatro grandes métodos de gestão: o modo de gestão tayloriano e neotayloriano; o modo de gestão tecnoburocrático; o modo de gestão baseado na excelência e o modo de gestão participativo”. O modo de gestão tayloriano e neotayloriano (em que o autor inclui, também, o modo fordiano)⁹, inspirado nos princípios desenvolvidos por Taylor, na virada do século passado, caracterizando-se por

divisão muito fragmentada do trabalho, premência do tempo de produção, tarefas repetitivas, remuneração de acordo com o rendimento, rigidez de horários, separação e direito de expressão muito reduzido, divisão entre a concepção e a execução e sistemas de controles muito elaborados.

O método de gestão tecnoburocrático, surgido na mesma época que o anterior, foi descrito, pela primeira vez, de acordo com CHANLAT (1997), por Max Weber, tendo se manifestado na esfera estatal, estendendo-se, em seguida, a todas as organizações. Tem, como característica principal, uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, presença constante de regulamentação escrita, especialistas e técnicos revestidos de grande importância, controles muito sofisticados, dificuldade de comunicação entre os escalões da empresa, centralização do poder, fraca autonomia para os níveis hierárquicos inferiores e limitado direito de expressão.

Já o modo de gestão baseado na excelência (ou qualidade total), de acordo com CHANLAT (1997), bem mais recente que os anteriores, surgiu na década de 80. Tem como base a noção de produzir melhor que os concorrentes, enfatiza o êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas e o desafio permanente. Em contraposição aos dois primeiros métodos, caracteriza-se por maior autonomia no trabalho, forte responsabilização, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais igualitárias, flexibilidade e polivalência da mão-de-obra e recrutamento seletivo.

⁹ De acordo com CHANLAT (1997: 119), "... o modo fordiano ... é uma variante do taylorismo aplicada aos processos de fabricação contínuos".

Quanto ao método de gestão participativo, mais recente, na visão de CHANLAT (1997: 121), “... reagrupa mais ou menos todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis”. Essas experiências existem em todos os países industrializados e são encontradas nas cooperativas e nas empresas privadas. Parte do princípio de que o ser humano é responsável e pode ter autonomia para realizar suas tarefas.

A esse respeito, REED (1997: 173) afirma que

“... as práticas de gestão visam conjugar as diversas e complexas práticas produtivas em estruturas institucionais que manifestem um grau aceitável de coerência conceptual e material, conseguindo-se este processo pela mobilização de um conjunto de recursos físicos e simbólicos e pelo acionamento de vários mecanismos de coordenação que podem, temporariamente, contrariar a fragmentação e o declínio.”

A diversidade dos modelos de gestão, suas características contraditórias e sua utilização concomitante, mesclando idéias tradicionais com novas crenças a respeito da melhor forma de gerir as organizações, expressam a ambigüidade da função gerencial, que será tratada na seção seguinte.

3. 3. 3 As muitas ambigüidades da função gerencial

Um redirecionamento das empresas, no sentido de atender as novas aspirações e valores da sociedade, exige mudanças nas práticas gerenciais. A gerência passa a ser vista como um instrumento de desenvolvimento econômico e social, muito embora sua real posição na organização e na sociedade seja discutida.

A sua posição dentro da estrutura organizacional é analisada da seguinte maneira por BOLTANSKI (1984: 19):

"Os executivos constituem objetivamente um móvel de luta: ocupando uma posição ambígua nas estruturas de dominação na empresa e, sob certos aspectos, na estrutura de classes; contribuindo para o poder do capital, mas praticamente destituídos de poder sobre o capital e sendo eles próprios dominados pela ordem que lhes delega o controle sobre as classes dominadas, os pequenos 'executivos' podem adotar, praticamente, tantas tomadas de posição diferentes quantas são as diferentes definições de sua posição".

Na realidade, é bastante estranha e complexa a situação do gerente, com autoridade e poder sobre os funcionários, porém, ele mesmo funcionário, devendo se reportar ao seu superior. TAYLOR (1995: 11), afirma que, quando foi promovido a contramestre "... sentia-se entre a espada e a parede", mostrando a dificuldade do gerente de assimilar a sua posição intermediária entre os dois grupos organizacionais com os quais se relaciona. Nem mesmo o sucesso profissional alcançado servia de recompensa para TAYLOR (1995: 49), "... devido à atitude cruel que era forçado a manter" com seus operários.

Em estudo realizado pelo IUPERJ (1980b), demonstrou-se a existência de conflito, descrito pelos gerentes pesquisados, que se sentem incapacitados de satisfazerem as expectativas dos dois grupos com que se relacionam, os grupos de patrões e o de empregados.

"No desempenho do papel de chefe básico, pode-se identificar o que se denomina de conflito de papel. Pressionados por conjuntos de expectativas mutuamente contraditórias - de patrões e de empregados - o agente intermediário, quando corresponde às primeiras, necessariamente viola as outras". (IUPERJ, 1980b: 4)

Esse conflito é de tal maneira sentido, que, em 1906, durante a realização do Primeiro Congresso Operário Brasileiro, foi aprovada uma resolução excluindo os mestres e contramestres dos sindicatos operários, visto serem representantes dos patrões. (SIMÃO, 1966)

Já LOPES (1964: 124), afirma, com base em pesquisas realizadas, que os mestres submetidos à pressão da direção, "... ficam angustiados e descarregam nos operários, criando, por parte destes, comportamentos agressivos". Afinal, "... o cargo de chefia básica envolve múltiplas responsabilidades e seu ocupante responde perante dois grupos específicos - patrões e operários. Subordinando-se aos primeiros e comandando os segundos, deve representar a ambos e conciliar interesses antagônicos". (IUPERJ, 1980b: 6)

Entretanto, de acordo com pesquisa espanhola¹⁰, citada em IUPERJ (1980b: 6), "... o chefe intermediário não se identifica subjetiva ou objetivamente com operários ou patrões, o que, certamente, é um elemento a fortalecer a ambigüidade da situação que vivencia". O gerente, como profissional, deve manter a sua independência, uma vez que não é dono ou empresário e nem operário comum. A autoridade que lhe é conferida pelo cargo, apesar de em muitos casos conferir um grande poder, esbarra em um poder maior e não adquirível, o do proprietário.

De acordo com FAYOL (1994: 75), "... reconhece-se o líder na dedicação dos subordinados e na confiança dos superiores". MOTTA (1993: 19) afirma que "... a definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo". Entretanto, a ambigüidade analisada por Motta, aproxima-se mais de Mintzberg, mostrando

¹⁰ FUNDACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA. *Investigación sociológica sobre los mandos intermedios*. Bilbao: Deusto, 1977.

mitos e verdades sobre a função gerencial - ambigüidade entre a teoria e as práticas gerenciais - e não, como discutido por outros autores, a sua posição de pára-choque entre as divergências de padrões e empregados.

Dessa forma, conforme apresentado no QUADRO 3, a ambigüidade da função gerencial é mostrada por MOTTA (1993: 24), da seguinte maneira: para o mito de que o gerente seria uma pessoa com *status*, autoridade e poder, que tem uma sala imponente em andar elevado e imagem de *super-homem*, o autor contrapõe a verdade de pessoa com *status* às vezes duvidoso, poder e autoridade dependente de injunções contínuas e de informações obtidas de várias maneiras. O segundo mito de que a atuação do gerente se baseia em ações ordenadas e planejadas, em um ambiente de racionalidade, é rebatido pela verdade de que a sua atuação é baseada em ações desordenadas e intermitentes, com decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais. Quanto à afirmação de um gerente preocupado com políticas, diretrizes e desenvolvimento, a verdade mostrada pelo autor é de uma preocupação com o agora. Já o mito de um trabalho programado para o gerente, com fases previsíveis e problemas antecipados, é desmentido por trabalho não programado e imprevisível.

Outro mito sobre o gerente desmentido pelo autor, é que os seus instrumentos de trabalho são surpresas, sustos, contingências e problemas e não objetivos, planos, programas, metas, resultados e prazos conforme muitas vezes apresentado. Com respeito à crença de que o gerente reúne-se para planejar e resolver problemas, MOTTA (1993) afirma que ele se reúne para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas na presunção de que poderá haver problemas. Quanto às informações necessárias ao processo decisório, o gerente não as recebe formalmente, mas sim através de contatos informais e de forma assistemática. O

comportamento do gerente seria, na verdade, informal e interativo, ao invés de formal e contemplativo. E, finalmente, o mito que afirma que o trabalho do gerente é prospectivo, de médio e longo prazos e orientado para soluções, de forma integrada com as diversas áreas da organização, é colocado, pelo autor, como sendo um trabalho restritivo, de curto prazo, orientado a problemas e fragmentado no que se refere às diversas áreas da organização.

QUADRO 3

Mitos e verdades mais comuns sobre as funções do dirigente

Verdades	Mitos
1. Pessoa com <i>status</i> às vezes duvidoso; poder e autoridade dependente de injunções contínuas e de informações obtidas de várias maneiras. Negocia assuntos diversos, ganhando e perdendo, tenso, nervoso e incerto quanto ao resultado das decisões.	1. Pessoa com <i>status</i> , autoridade e poder tem sala imponente em andar elevado. Toma decisões rápidas, analisa informações e supera obstáculos, confiante e segura no sucesso das decisões (imagens de "super-homem").
2. Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes, um processo decisório marcado também por decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face.	2. Atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuadamente racional e impessoal.
3. Preocupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes.	3. Preocupação prioritária com políticas, diretrizes e desenvolvimento futuro da organização.
4. Trabalho não programado, em grande parte imprevisível. Enfrentamento constante de contingências e de problemas desconhecidos.	4. Trabalho programado, com algumas fases previsíveis e problemas antecipados para enfrentar contingências e superar dificuldades.
5. Instrumentos de trabalho: surpresas, sustos, contingências, problemas.	5. Instrumentos de trabalho: objetivos, planos, programas, metas, resultados e prazos.
6. Reúne-se para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas na presunção de que poderá haver problemas.	6. Reúne-se para planejar e resolver problemas.
7. Recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais, por comunicação verbal, telefonemas, bate-papos informais e em reuniões de última hora.	7. Recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores, memorandos internos, impressos de computadores e informações orais em reuniões programadas.
8. Comportamento informal e interativo.	8. Comportamento formal e contemplativo.
9. Trabalha assistematicamente, de forma superficial e intermitente em um grande número de tarefas, exercendo funções diferentes no que se refere a cada tarefa.	9. Trabalha com sistematização, afinco e profundidade, em um número reduzido de tarefas e informações mais importantes para a tomada de decisão.
10. Trabalho restritivo, de curto prazo, orientado a problemas e fragmentado no que se refere às diversas áreas de organização.	10. Trabalho prospectivo, de médio e longo prazos, orientado para soluções e integrado com as diversas áreas da organização.

FONTE – MOTTA, 1993: 24.

A compreensão dessas ambigüidades da função gerencial fica mais complexa, quando as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente organizacional impõem mudanças no trabalho do gerente. Para tentar entender um pouco mais as características da função gerencial, frente a um ambiente em mutação, a seção seguinte tem por objetivo conhecer o que dizem os estudiosos da teoria gerencial a esse respeito.

3.3.4 O ambiente em mudança e os gerentes

Mudanças no mundo e, principalmente, no mundo do trabalho, não são novidade. Na realidade, desde a grande mudança ocorrida durante a Revolução Industrial, o que se tem assistido é a uma constante evolução tecnológica, levando a uma correspondente modificação nos ambientes e nas relações de trabalho. Aliás, para o Prêmio Nobel de Química Ilhva Pryogine (apud KLIKSBERG, 1993: 185), "... normal não é o equilíbrio, mas a mudança. As estruturas naturais e sociais têm tendências estruturais para a mudança, e não são fixas".

Conforme VERGARA e BRANCO (1995: 50), "... o que pode ser tido como recente é a natureza das mudanças em curso indiscutivelmente mais difundidas, mais persistentes e desenrolando-se em um ritmo mais acelerado".

Para KLIKSBERG (1993: 183):

"Estão em pleno desenvolvimento, nestes anos que encerram todo um milênio, processos de mudança perturbadores e tumultuosos, que variam na paisagem geoeconômica e geopolítica da humanidade. Por exemplo, o mundo mostra uma forte tendência a uma internacionalização crescente. (...) Outro processo fundamental de mudança é a transformação espetacular que se está produzindo na

matriz tecnológica mundial. (...) Outro processo básico de mudança em marcha rapidíssima é o da transformação total do mundo das comunicações."

Essa rapidez com que as mudanças ocorrem, apesar de, por um lado, trazer novas oportunidades para as organizações e para as pessoas, por outro, deixa um sentimento de ameaça. Já no início de 1988, DRUCKER (1973) afirmava que em 20 anos as grandes empresas teriam menos da metade de seus níveis gerenciais e não mais que um terço de seus gerentes, atuando com estruturas mais simples, utilizando em larga escala a informática, alta flexibilidade e uma nova organização do trabalho.

Assim, a reestruturação produtiva da economia trouxe, para as organizações, a ameaça da concorrência de novas empresas, novos produtos e novas tecnologias, forçando-as a também se reestruturarem para permanecerem competitivas. Processos de reestruturação organizacional como diminuição dos níveis hierárquicos, "*downsizing*", terceirizações, "*empowerment*", reengenharia, levam a reduções drásticas na quantidade de gerentes e pessoal de *staff*, mudando as expectativas desses funcionários, que, anteriormente, de acordo com GRÜN (1996: 520), "... viam-se como empregados estáveis das organizações, à medida em que mostravam-se leais a elas".

Para MELO (1995: 135),

"... também a adoção de novas tecnologias de gestão e de processo pelas organizações, juntamente com mudanças nas relações sociais e políticas da sociedade, favorecem uma evolução que conduz as organizações a produzirem novas regras de funcionamento implicando em impactos múltiplos sobre as funções gerenciais".

E PRAHALAD (1997: 176) afirma, a respeito da década passada, que

“... foi marcada pela agitação nas idéias, nos conceitos e nas ferramentas administrativas. Da qualidade total à reengenharia, tempos de ciclo, *empowerment*, liderança transformacional, comportamento e valores sem fronteiras, trabalho conjunto, redes e alianças, essa agitação representa uma busca contínua de métodos para lidar com as expressivas lacunas competitivas. Embora toda a iniciativa possa conter idéias importantes, até agora não houve consenso a respeito da natureza mutável da atividade gerencial. A única conclusão indiscutível é que a atividade gerencial será diferente”.

Mas, apesar de tudo o que se tem dito a respeito do novo modo de atuação dos gerentes, frente às mudanças que vêm ocorrendo em todo o mundo, nenhum autor ainda se atreveu a tentar apresentar um modelo que oriente os gerentes em suas novas funções. Verifica-se mesmo que, a partir de Fayol, que definiu as funções gerenciais, todas as colocações teóricas sobre o tema indicam características contingenciais do exercício dessa função. Tentando levantar quais as práticas gerenciais em evidência para os novos tempos, a seção seguinte apresenta um levantamento da teoria gerencial mais recente, com suas propostas para o trabalho do gerente.

3. 3. 5 Práticas gerenciais: novas demandas

Se na tradicional organização das empresas, cujos conceitos e práticas organizacionais eram mais rígidos e as mudanças aconteciam mais lentamente, a definição do trabalho do gerente já era ambíguo e cheio de contradições, o que se pode esperar/prever de suas funções num contexto, pela visão de KLIKSBERG (1993: 186) "... absolutamente diferente do das décadas anteriores e no qual predominarão, cada vez mais, a complexidade, a instabilidade e a incerteza"?

KATZ (1986) identificava três habilidades que os gerentes deviam ter para desenvolver seu trabalho: a habilidade técnica, a habilidade humana e a habilidade conceitual. A habilidade técnica refere-se à capacidade de aplicar técnicas, conhecimentos e equipamentos na execução das tarefas. Já a habilidade humana diz respeito à capacidade de trabalhar com e por meio das pessoas, enquanto a habilidade conceitual mostrava a capacidade de compreender a organização como um todo.

Em épocas mais recentes, quando os ambientes tornam-se mais turbulentos e as mudanças tecnológicas ocorrem mais rapidamente, novas habilidades são cobradas dos gerentes:

"... capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas. Além do mais, o mundo moderno exige dos dirigentes uma grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos." (MOTTA, 1993: 27)

Apesar das afirmações dos autores de que o trabalho do gerente está mudando, não existe um consenso sobre um modelo definidor do novo gerente. A esse respeito, MELO (1999c: 3) afirma que

“... a despeito do papel que lhe possa ser reservado em cada aporte teórico, a figura do gerente ainda permanece obscura como sujeito das práticas organizacionais. Na verdade, o gerente e seu campo de atuação constituem-se em um objeto de pesquisa alvo de diversos estudos e fonte de igual número de controvérsias”.

Tal fato havia sido constatado por VIDAL e PICCININI (1998: 14), que, depois de entrevistarem quinze gerentes de indústrias da cadeia produtiva do plástico, no Rio Grande do Sul, buscando identificar um novo perfil gerencial, decorrente da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, concluíram que “... apesar dos gerentes

concordarem em muitas características necessárias para o novo momento empresarial, não parece haver um perfil gerencial aplicável ...”.

O discurso teórico para as novas funções propostas ou demandadas aos gerentes tem sido profícuo, complexo e constante. Há um certo consenso de que a organização no novo capitalismo, no contexto da globalização e da reestruturação produtiva, as funções gerenciais sejam colocadas de forma diferente, sinalizando para gerentes mais polivalentes, que atendam à flexibilização do mercado, à organização do processo de produção, à gestão das pessoas e à distribuição do poder. Funções gerenciais que KLIKSBERG (1993) afirma não poderem ser achadas no passado, nem em livros, por ser totalmente nova e desconhecida a forma de *gerenciar complexidade*. Seria o que Smith (apud LEITE, 1991) chama de *gerência múltipla* e cujos papéis, GUIMARÃES (1993: p?) afirma que "... incluem dimensões variadas e que deverão ser utilizadas e praticadas face a um momento e clientes específicos".

Nesse sentido, GUIMARÃES (1993: p?) mostra algumas das habilidades gerenciais necessárias aos dias de hoje: "flexibilidade para mudanças, autodesenvolvimento constante, postura democrática e descentralizada, capacidade de negociação, visão de conjunto e preocupação com o cliente".

RHINESMITH (1993: apud VERGARA e BRANCO, 1995), identifica seis características pessoais que levam às competências gerenciais adequadas ao atual contexto organizacional:

1. conhecimento - amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e do negócio;
2. conceitualização - capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais;
3. flexibilidade - adaptabilidade para lidar com mudanças rápidas no ambiente;
4. sensibilidade - para lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes;

5. julgamento - capacidade de lidar com a incerteza das decisões gerenciais;
6. reflexão - capacidade de aprendizado contínuo.

KLIKSBERG (1993: 194) apresenta as principais tendências para a nova gerência que ao contrário da "... 'gerência fácil', que opera em certas condições de estabilidade e competitividade limitada (...) deve enfrentar meios em contínua mudança e uma competitividade agressiva e crescente."

1. desenvolver as capacidades para gerenciar complexidade;
2. construir organizações flexíveis;
3. mobilizar as potencialidades da participação

De acordo com o mesmo autor, o gerente deve ter um novo perfil para atender novas áreas prioritárias de experiência, que são: a formulação de estratégias, gerência de recursos humanos, negociação, solução de conflitos e mercadologia e vendas. Entretanto, apesar de haver uma concordância entre os diversos autores sobre a necessidade de mudanças nas práticas de gestão, "... há uma ausência de consenso tanto na literatura quanto entre os próprios gerentes sobre qual é o perfil desejado para exercer a função gerencial e quais são os desafios impostos ao gerente frente ao novo papel que lhes é exigido diante das mudanças de caráter social, político e, sobretudo, organizacional" (MELO, 1999: 194).

PRAHALAD (1997: 185), por sua vez, apresenta as características mínimas que o gerente da Nova Era deve ter: raciocínio sistêmico, competência intercultural, treinamento intensivo e contínuo, padrões pessoais e de comportamento. De acordo com o autor, "... o gerente da Nova Era não será um mero executor; ele será também um pensador". (PRAHALAD, 1997: 185)

BOYETT e BOYETT (1999: 17), falando sobre liderança, confirmam essa dificuldade, de se chegar a um modelo consensual para a função gerencial. Apresentam e analisam o pensamento de diversos autores, todos considerados gurus da administração, que falaram sobre esses profissionais em suas obras, mesmo quando o assunto principal não era “... especificamente liderança, mas outro, como gestão da diversidade, gestão da mudança, qualidade total, reengenharia ou estratégia”. Segundo os autores, “... há pelo menos dois mil anos se debate e escreve sobre líderes e lideranças. Até a Bíblia contém uma opinião”. E, de forma sarcástica, BOYETT e BOYETT (1999: 18) apresentam, depois de “... descartar todo o lixo óbvio”, as “... características, atributos, mega-habilidades e ingredientes de liderança (...) extraídos dos textos de alguns dos gurus mais conhecidos”. Cabe aqui ressaltar que a substituição do termo gerente por líder ocorre a partir das mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, buscando justificar as novas demandas da capacidade gerencial, como forma de apresentar um novo gerente – o líder – cujas habilidades e atitudes, baseadas na excelência, nada têm a ver com o gerente tradicional e ultrapassado. Em síntese, discutindo-se essa questão do líder, discute-se a questão gerencial. E os autores afirmam que:

“Não é necessário dizer que o que nossos gurus exigem dos líderes (**gerentes**) hoje é bem diferente do que esperávamos de nossos líderes (**gerentes**) no passado. Nossos gurus pedem um ritmo diferente nas atividades de um líder (**gerente**), uma diferente mentalidade de liderança (**gerência**), um foco diferente para as tarefas diárias do executivo e, principalmente, um relacionamento diferente entre líderes (**gerentes**) e funcionários, clientes e envolvidos. Nossos gurus levantam novas expectativas. Retiram a ênfase das atividades de liderança (**gerência**) antes consideradas importantes e enfatizam diferentes papéis e responsabilidades para o líder (**gerente**) (BOYETT e BOYETT, 1999: 31)¹¹.

¹¹ Os termos gerente e gerência foram introduzidos pelo autor da dissertação.

Assim, BENNIS (1989/1994, apud BOYETT e BOYETT, 1999)¹² apresenta as características básicas da liderança, que seriam: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia. Já NANUS (1989, apud BOYETT e BOYETT, 1999: 20)¹³, delinea sete mega-habilidade de liderança, que seriam a visão de futuro, domínio da mudança, desenho organizacional, aprendizado previdente, iniciativa, domínio da interdependência e altos padrões de integridade. Continuando, BOYETT e BOYETT (1999) apresentam as características de líderes baseados nos valores, segundo O'TOOLE (1996)¹⁴ que seriam: integridade, responsabilidade, saber ouvir e respeito pelos seguidores. Outro guru considerado pelos autores, COVEY (1991, apud BOYETT e BOYETT, 1999)¹⁵, levantou sete hábitos de pessoas muito bem sucedidas e oito características diferenciadoras de líderes centrados em princípios. Os sete hábitos seriam: ser proativo, começar com o resultado em mente, colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar, pensar sempre em vencer, tentar primeiro entender, depois ser entendido, buscar sinergia e aprimoramento, enquanto as oito características seriam o aprendizado contínuo, a orientação para o serviço, irradiar energia positiva, acreditar nas outras pessoas, ter uma vida equilibrada, ver a vida como uma aventura, buscar a sinergia e fazer exercícios físicos, mentais, emocionais e espirituais para a auto-renovação.

DEPREE (1993, apud BOYETT e BOYETT, 1999)¹⁶, apresenta os seguintes atributos da liderança: integridade, vulnerabilidade, discernimento, consciência do espírito humano, coragem nos relacionamentos, senso de humor, energia e curiosidade intelectual, respeito pelo

¹² BENNIS, W. *On becoming a leader*. Nova York: Addison Wesley, 1989/1994. p. 39-42.

¹³ NANUS, B. *The leader's edge: the seven keys to leadership in a turbulent world*. Nova York: Contemporary Books, 1989. p. 81-97.

¹⁴ O'TOOLE, J. *Leading change: the argument for values-based leadership*. Nova York: Ballantine, 1996. p. 23-34.

¹⁵ COVEY, S. R. *The seven habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*. Nova York: Fireside, 1990. p. 63-309, e COVEY, S. R. *Principle-centered leadership*. Nova York: Summit, 1991. p. 33-47.

¹⁶ DEPREE, M. *Leadership jazz: the art of conducting business through leadership, followership, teamwork, touch, voice*. Nova York: Deel, 1993. p. 222-5.

futuro, consideração pelo presente e compreensão do passado, capacidade de previsão, amplitude, conforto com a ambigüidade e presença, enquanto GARDNER (1990, apud BOYETT e BOYETT, 1999)¹⁷ vê a liderança com os seguintes atributos: vitalidade física e energia, inteligência e capacidade de julgamento, disposição (ambição) para aceitar responsabilidades, aptidão para as tarefas, compreensão dos seguidores e de suas necessidades, habilidade para lidar com as pessoas, necessidade de conquista, capacidade de motivar, coragem, resolução e perseverança, capacidade de conquistar e manter a confiança, capacidade de administrar, decidir, estabelecer prioridades, confiança, ascendências, domínio e afirmação, adaptabilidade e flexibilidade de abordagem.

Após apresentarem todas essas opiniões dos diversos autores, BOYETT e BOYETT (1999: 26) tranquilizam o leitor, quanto à dificuldade de se identificar como portador de tantas qualidades:

“Há muita polêmica entre nossos gurus quanto ao real valor de todas essas listas de traços e características. Os gurus afirmam que os atributos realmente necessários poderiam ser alguns dos traços que listamos acima, nenhum deles, todos durante algum tempo, nenhum a maior parte do tempo e assim por diante.”

Uma relação mais completa, que engloba praticamente todas as qualidades levantadas pelos diversos autores, é apresentada por ECHEVESTE et al (1998: 11), que, após analisar a prática social dos gerentes, entrevistando executivos de 136 das 335 maiores empresas brasileiras situadas nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, concluiu que “... um executivo apto para atuação no mercado globalizado deve ser, em ordem de importância”: íntegro, dotado de visão estratégica, capaz de liderar, conhecedor de sua empresa, possuidor de capacidade de decisão, focalizado no resultado, ético no trato das questões profissionais e sociais, negociador, motivado, coordenador de trabalhos em equipe,

¹⁷ GARDNER, J. *On leadership*. Nova York: Free Pres, 1990. p. 48-53.

hábil nas relações interpessoais, pró-ativo, empreendedor, aberto a novas idéias, dotado de postura negocial, capaz de viabilizar/implementar idéias, desenvolvedor de pessoas, uma pessoa que gosta do que faz, motivado ao autodesenvolvimento, conhecedor de outros idiomas, predisposto à mobilidade pessoal, antecipador de ameaças e oportunidades, criativo, gerenciador das inovação, generalista, autoconfiante, capaz de delegar, conhecedor da tecnologia da informação, integrador das diversas áreas funcionais, flexível, capaz de superação, capaz de correlacionar fatos com repercussões para a empresa, ágil, autogerenciado, capaz de tratar com culturas diversas, experiente, administrador de conflitos, dimensionador do tempo, predisposto ao risco, especialista com visão sistêmica, conhecedor de negócios internacionais, intuitivo, resolvedor de problemas, conhecedor de processos de alianças e *joint ventures*, conhecedor de culturas de outros países, pós-graduado, humilde e reativo.

Frente às colocações apresentadas, pode-se concluir que a construção de um modelo de gerente para os novos tempos não é tarefa fácil, considerando-se, entretanto, a necessidade de aceitar todas essas práticas e atitudes como necessárias à função gerencial. As características de prática social da gerência fazem com que o gerente tenha um comportamento flexível e adaptável aos diferentes cenários e às diferentes situações que surgem e se transformam constantemente. Dessa forma, podemos ter um quadro referencial genérico de demandas que são propostas aos gerentes, mas, dificilmente chegar a um modelo teórico pronto que defina o espaço técnico, comportamental, político e cultural a ser preenchido pelas práticas gerenciais a serem utilizadas nesses tempos de mudanças constantes e profundas.

Dessa análise teórica, destacam-se, como atitudes/habilidades que o gerente para os novos tempos deve ter, dentre outras, as seguintes: flexibilidade, aprendizado e autodesenvolvimento

constantes, visão de conjunto, conhecimento amplo e profundo, tanto técnico, quanto do negócio, conceitualização, sensibilidade no tratamento com outras pessoas, capacidade de julgamento e de gerenciar complexidades. O gerente deve, ainda, atender outras áreas prioritárias na organização, como RH, formulação de estratégias, negociação, solução de conflitos, mercadologia e vendas.

O conhecimento do pensamento dos próprios gerentes sobre o seu modo de atuação, suas atitudes e suas habilidades é a melhor maneira de se conhecer a prática gerencial atual, nas pequenas empresas. No capítulo seguinte, são apresentadas e analisadas as respostas dadas pelos gerentes às questões apresentadas nas entrevistas realizadas, de forma a se alcançarem os objetivos propostos neste estudo.

4 A PRÁTICA GERENCIAL EM PEQUENAS EMPRESAS: O GERENTE CONTA A SUA HISTÓRIA

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas com os gerentes de pequenas empresas situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Na primeira seção, é feita uma caracterização das empresas onde trabalham os gerentes, enfatizando-se localização, ramo de atividade, idade, número de funcionários, configurando o cenário de atuação dos gerentes pesquisados. A segunda seção apresenta as características pessoais dos próprios gerentes, tais como idade, local de nascimento, estado civil, número de filhos, escolaridade e formação, enquanto a terceira seção, analisa a sua trajetória profissional, desde a idade com que os gerentes pesquisados começaram a trabalhar, como foram admitidos em suas empresas atuais, como ascenderam ao cargo de gerente e como se prepararam para exercer a função gerencial, assim como os seus planos profissionais para o futuro. Já na quarta seção, o foco da pesquisa se volta para o dia-a-dia do gerente, analisando as tarefas que eles realizam, como se dá a comunicação com superiores e subordinados e o grau de autonomia para a tomada de decisão, em suas empresas. Finalmente, na quinta seção, é apresentada a forma como os gerentes pesquisados percebem os diversos aspectos da função gerencial.

4. 1 Características das pequenas empresas dos gerentes pesquisados

Os 30 gerentes entrevistados atuam nas áreas de produção de pequenas indústrias dos setores metalúrgico, químico e têxtil, situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Tendo em vista a variação do número de empregados apresentada pelas pequenas empresas, de 20 a 99 funcionários, as organizações visitadas apresentam diferentes níveis de estruturação, ou seja,

enquanto algumas se mostram muito centralizadas, outras já apresentam maior descentralização, com um *staff* mais definido, em virtude de se encontrarem num estágio mais avançado de desenvolvimento, embora ainda se caracterizando como pequenas. As empresas se distribuem por alguns municípios da RMBH, conforme apresentado no GRÁF. 1. Assim, 11 empresas, representando 36,67% do total, situam-se em Contagem; sete empresas (23,33%) encontram-se no município de Belo Horizonte. Em Betim, encontram-se cinco empresas, que correspondem a 16,67% do total, enquanto que, em Sabará, foram pesquisadas três empresas (10,00%) e em Santa Luzia duas empresas (6,67%). Os municípios de Nova Lima e Vespasiano têm, cada um, uma empresa (3,33%) representada na pesquisa.

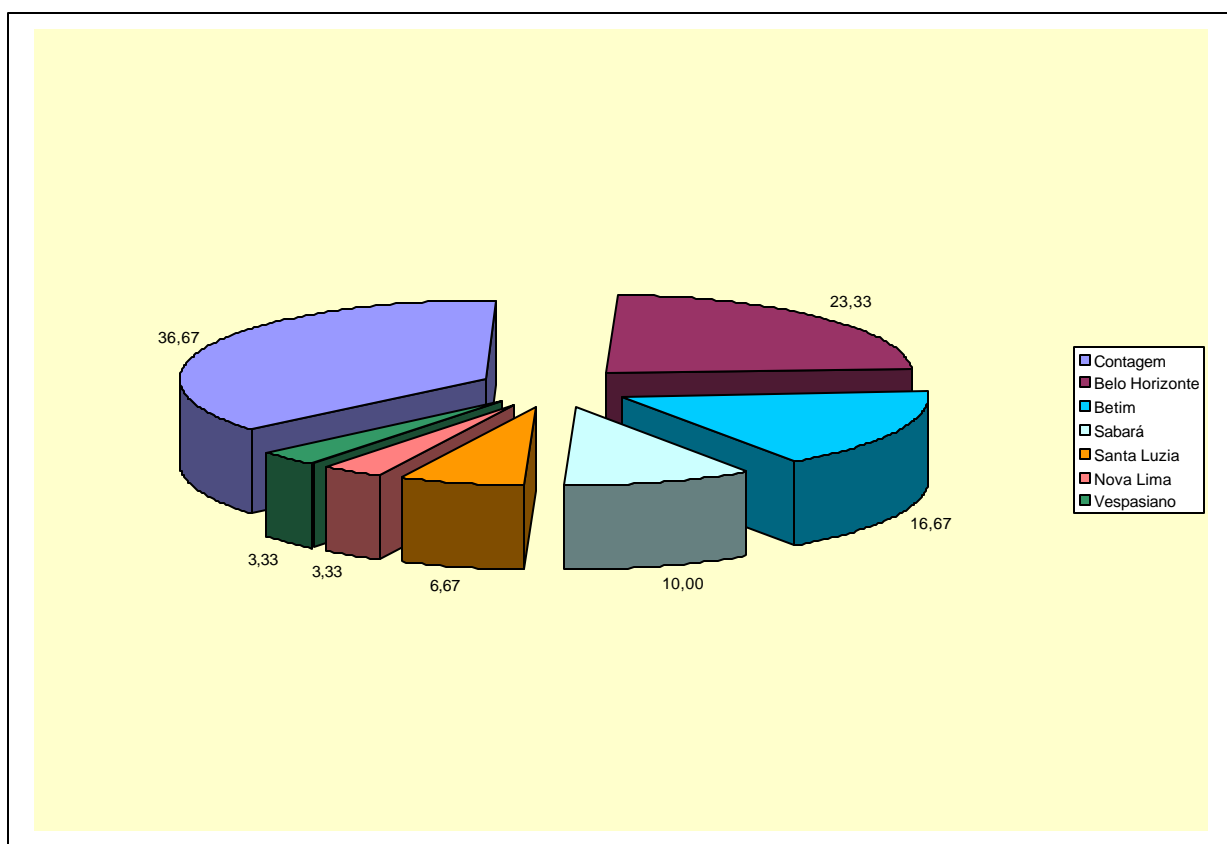


GRÁFICO 1: Distribuição das empresas na RMBH

FONTE: Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Quanto ao ramo de atividade, 21 empresas (70,00%) são metalúrgicas, sete empresas (23,33%) são químicas, enquanto duas empresas, que representam 6,67% do total, são do setor têxtil ou de confecção, conforme mostrado no GRÁF. 2.

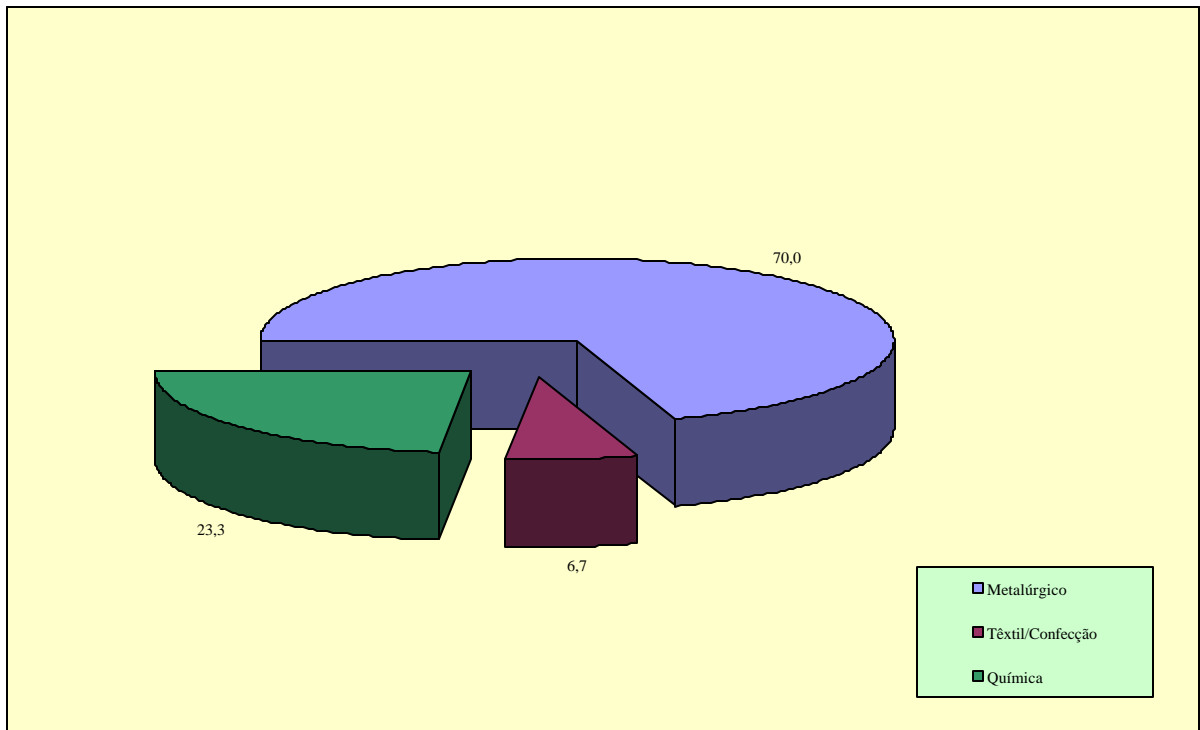


GRÁFICO 2: Ramo de atividade das empresas

FONTE: Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

As empresas onde foi realizada a pesquisa com os gerentes estão distribuídas pelos municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte, de acordo com o ramo de atividade, da seguinte maneira: no município de Contagem, foram visitadas 11 empresas, sendo oito metalúrgicas, duas indústrias químicas e uma têxtil ou de confecção. Já no município de Belo Horizonte, foram realizadas entrevistas em quatro empresas metalúrgicas e três químicas, num total de sete empresas. De cinco empresas visitadas no município de Betim, quatro eram indústrias metalúrgicas e uma, indústria química. Em Sabará, as entrevistas foram realizadas com os gerentes de duas indústrias metalúrgicas e de uma indústria do ramo têxtil ou de confecção, num total de três empresas. Em Santa Luzia, de duas empresas visitadas, uma era metalúrgica e a outra química. Em Nova Lima, foi visitada uma empresa metalúrgica e, em

Vespasiano, uma indústria química. O GRÁF. 3, apresenta essa distribuição das empresas pelos municípios da RMBH.

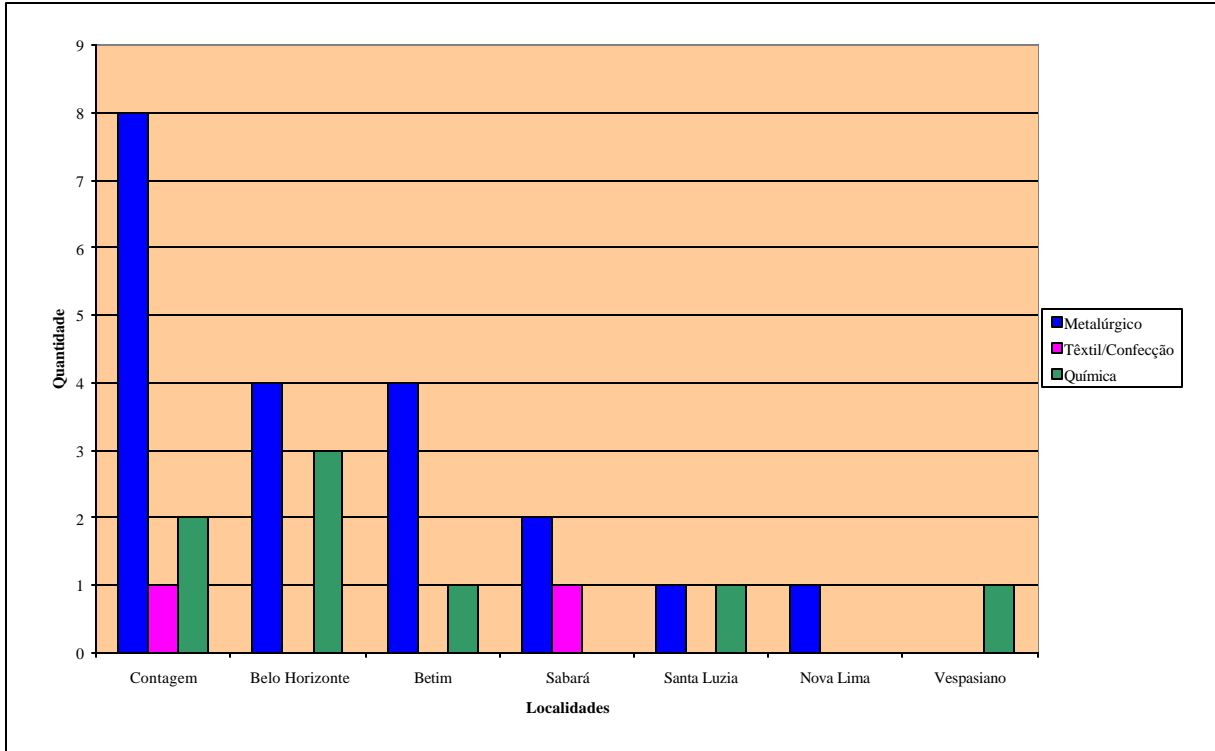


GRÁFICO 3: Localização x ramo de atividade das empresas

FONTE: Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

A idade média das empresas, conforme mostrado na TAB. 7, é de 21,83 anos, sendo que a mais antiga foi fundada em 1922, estando, atualmente, com 79 anos. Já a mais nova foi fundada em 1999, tendo apenas dois anos. Observa-se que um número significativo, 24 empresas, correspondendo a 80% do total, têm 10 ou mais anos, sendo apenas seis (20%) mais novas do que isso.

TABELA 7
Ano de fundação/idade das empresas

Ano de Fundação	Idade - anos	%
1922	79	3,33
1951	50	3,33
1958	43	3,33
1961	40	3,33
1968	33	3,33
1969	32	3,33
1970	31	6,67
1973	28	3,33
1974	27	3,33
1980	21	3,33
1981	20	3,33
1982	19	10,00
1983	18	3,33
1985	16	3,33
1986	15	10,00
1987	14	6,67
1989	12	3,33
1991	10	3,33
1992	9	3,33
1994	7	3,33
1995	6	3,33
1996	5	6,67
1999	2	3,33
Total		100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação

Quanto ao número médio de empregados das empresas, é de 41,5 sendo que 15 empresas (50,00%) têm mais funcionários que a média. A maior empresa conta com 90 funcionários e as três menores, com apenas 20 funcionários, conforme mostrado na TAB. 8. Juntas, as 30 empresas empregam 1.246 trabalhadores.

TABELA 8
Número de empregados nas empresas

Itens discriminados	%
50	16,67
20	10,00
25	10,00
60	10,00
22	6,67
26	6,67
27	6,67
30	6,67
70	6,67
34	3,33
42	3,33
45	3,33
55	3,33
65	3,33
90	3,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação

Os dados apresentados mostram a importância das empresas visitadas para a economia da região. A idade da grande maioria das empresas, situando-se acima dos 10 anos, mostra que são empresas que estão conseguindo sobreviver, pois apresentam-se muito acima da faixa de vida da maioria das pequenas empresas, que é de um a cinco anos. O número de pessoas empregadas mostra a importância dessas empresas no processo de absorção de mão-de-obra na região onde se situam as empresas, contribuindo para o combate ao desemprego na região. Na seção seguinte, serão apresentadas as características pessoais dos gerentes que participaram da pesquisa.

4.2 Os gerentes pesquisados

São mostradas, nesta seção, algumas características pessoais dos gerentes entrevistados, compondo um cenário da situação desses profissionais na Região Metropolitana de Belo

Horizonte, que pode servir para comparação com outras regiões do Estado de Minas Gerais ou do País. Embora alguns itens, como idade e número de filhos, não apresentem comportamentos que possam ser considerados característicos dos gerentes, outros, como local de nascimento, grau de instrução, formação escolar e estado civil demonstram uma tendência que pode ser considerada como padrão para os gerentes entrevistados.

Os gerentes pesquisados têm idade média de 39 anos, sendo que os dois mais velhos (6,67%) estão com 49 anos e o mais jovem (3,33%), com 25 anos. A maioria, 60% dos gerentes entrevistados, encontra-se na faixa média de idade ou acima, sendo que 40% tem menos de 39 anos de idade, conforme TAB. 9. Esses dados mostram o caráter conservador das pequenas empresas, que mantêm gerentes com idade mais avançada, ao contrário das empresas de maior porte, que buscam gerentes com faixa etária mais baixa.

TABELA 9
Idade dos gerentes

Itens discriminados	%
25	3,33
27	3,33
29	3,33
30	10,00
32	3,33
35	6,67
37	6,67
38	3,33
39	13,33
40	3,33
41	3,33
42	6,67
43	3,33
44	6,67
45	10,00
48	6,67
49	6,67
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação

Quanto ao local de nascimento, 90,00% dos gerentes entrevistados são naturais de Minas Gerais, sendo que 50,00% são de Belo Horizonte, refletindo uma baixa mobilidade interestadual nessa faixa profissional. Apenas 10,00% dos gerentes vieram de outros estados, enquanto 40,00% vieram do interior do Estado de Minas Gerais. Chama a atenção o fato de que apenas um gerente (3,33%) ser do sexo feminino, enquanto os restantes 29 (96,67%) são homens.

No que diz respeito ao estado civil, mais de 76,00% dos gerentes entrevistados são casados, pouco mais de 13,00% são solteiros, enquanto apenas 10,00% são divorciados (TAB. 10). Além disso, 43,33% dos gerentes entrevistados têm dois filhos, enquanto 23,33% não têm filhos (incluídos aí os gerentes solteiros). Outros 16,67% dos gerentes pesquisados têm três filhos, 13,33% têm apenas um filho, enquanto 3,33% têm cinco filhos.

TABELA 10
Estado civil dos gerentes

Itens discriminados	%
Casados	76,67
Solteiros	13,33
Divorciados	10,00
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação

O grau de instrução dos gerentes, que supostamente era baixo, revela outra realidade, pois, de acordo com o GRÁF. 4, 50,00% dos gerentes têm curso superior (20,00% com especialização). Assim, embora ainda haja empresas com gerentes que têm apenas o primeiro grau incompleto (10,00%) ou completo (6,67%) ou o segundo grau sem qualificação (3,33%), a maioria dos profissionais (80%) apresentam instrução pelo menos de segundo grau técnico, o que mostra que as pequenas empresas sentem necessidade de profissionais com alto grau de instrução, tendência mostrada pela teoria para os novos gerentes.

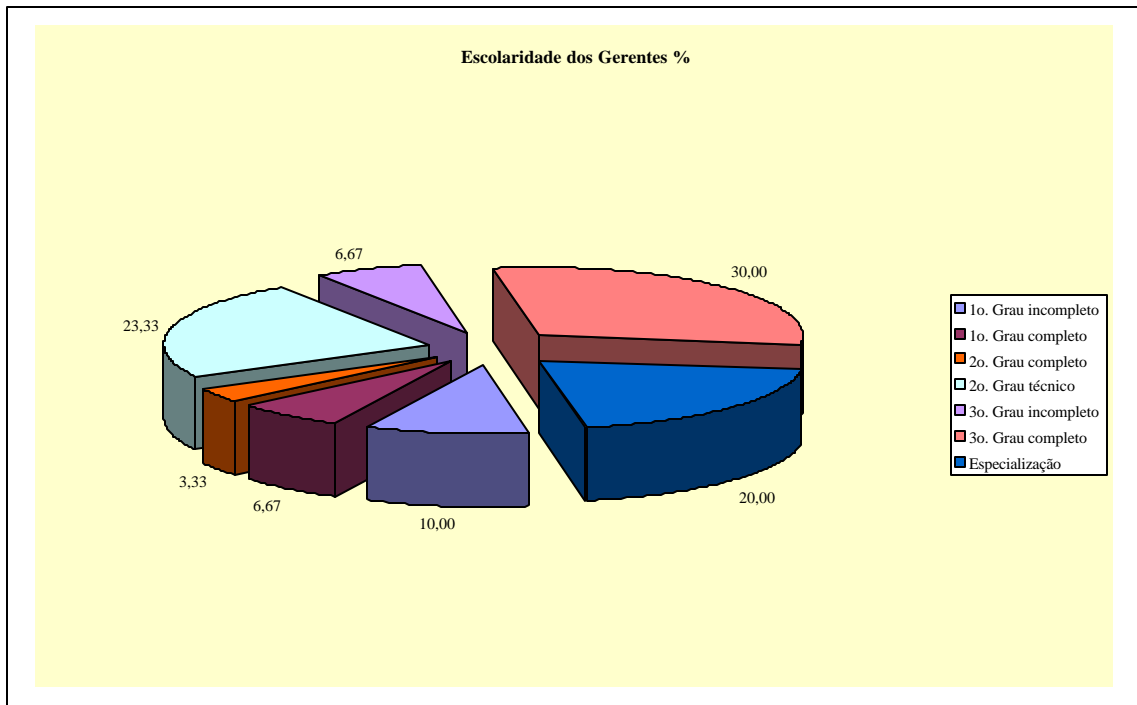


GRÁFICO 4: Escolaridade dos gerentes pesquisados
 FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação

Um dos requisitos básicos atualmente exigidos para a ocupação de cargos gerenciais é a qualificação profissional. Parece que isso se aplica aos gerentes da pequena empresa, pois, dos 24 gerentes com grau de instrução técnico ou acima, 29,17% são Engenheiros Mecânicos, 25,00% têm formação técnica em mecânica e 20,83% são Administradores, enquanto outros são Farmacêuticos (8,33%), Técnicos em Metalurgia (8,33%). Já as qualificações de Economista, Engenheiro Civil, Engenheiro Químico e Técnico em Eletrônica representam, cada uma, 4,17% do total, conforme GRÁF. 5. O total das qualificações é superior a 100,00%, porque um dos gerentes tem dois cursos superiores, Engenheiro Químico e Administrador.

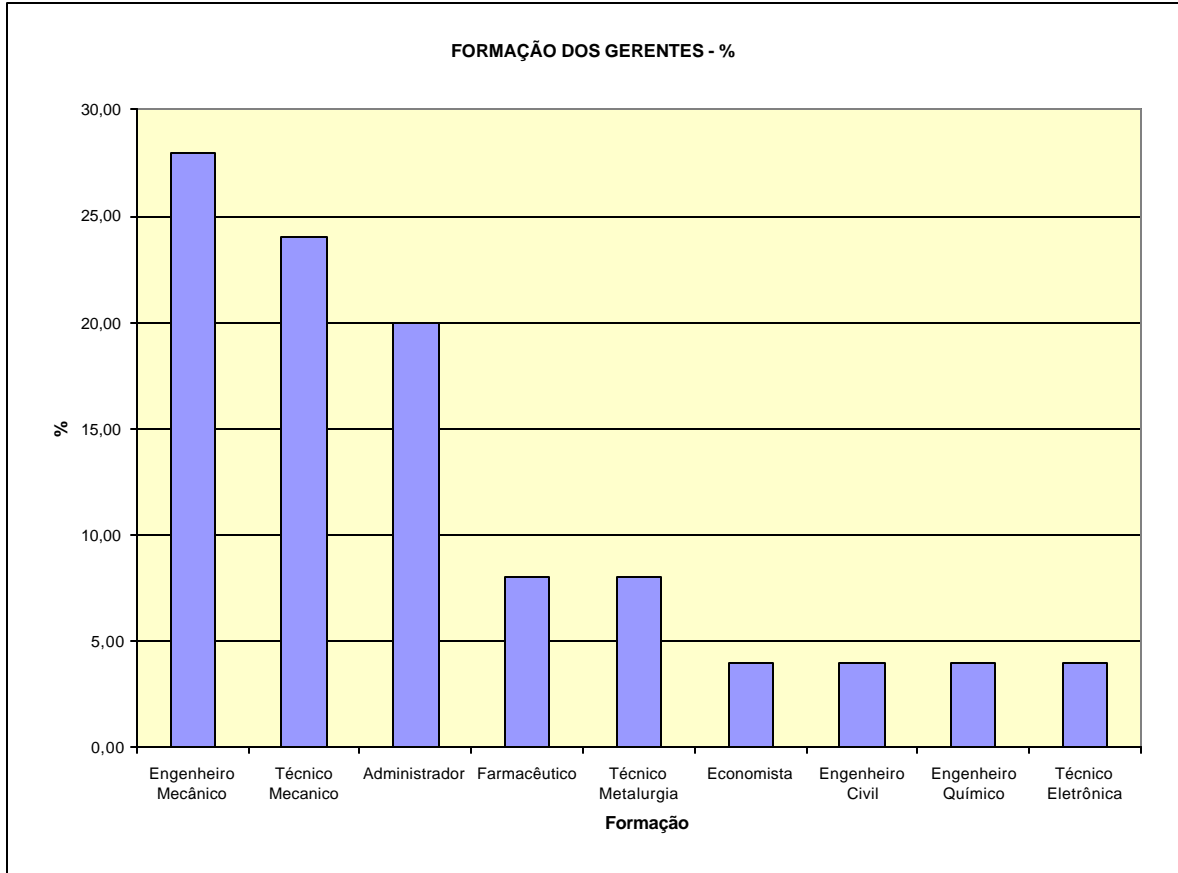


GRÁFICO 5: Formação dos gerentes

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação

NOTA - A soma das freqüências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Salienta-se ainda que não houve confirmação do pressuposto de que a ascensão profissional dos gerentes encontrava-se, de alguma forma, relacionada à ocupação de seus pais, não havendo, portanto, qualquer relação entre a ocupação dessas pessoas e a dos gerentes.

Como mostrado na TAB. 11, em relação à ocupação dos pais dos gerentes, a maior freqüência é de trabalhador rural, com 16,67%. Em seguida, a ocupação mais exercida é a de funcionário público (13,33%). Engenheiro, operário e comerciante referem-se às atividades de 10,00% dos pais, enquanto gerente industrial e empresário são ocupações, cada uma, de 6,67%. Já 3,33% dos pais são gerentes de restaurante, encarregado de transporte, delegado de polícia, motorista, operário da construção civil, mestre de obras, agrimensor e bancário. Assim, o

gerente é oriundo dos mais diversos grupos sociais, não sendo esse fator diferencial para o exercício da função.

TABELA 11
Ocupação dos pais dos gerentes pesquisados

Itens discriminados	%
Trabalhador rural	16,67
Funcionário público	13,33
Engenheiro	10,00
Operário	10,00
Comerciante	10,00
Gerente industrial	6,67
Empresário	6,67
Gerente de restaurante	3,33
Encarregado de transporte	3,33
Delegado	3,33
Motorista	3,33
Operário de construção civil	3,33
Mestre de obras	3,33
Agrimensor	3,33
Bancário	3,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação

Já as mães dos gerentes, em sua maioria (63,33%), exercem atividades domésticas. Das mães que trabalham fora de casa, 13,33% são funcionárias públicas, 6,67% são trabalhadoras rurais e 3,33% são empregadas domésticas, comerciantes, costureiras e professoras, conforme mostrado na TAB. 12.

TABELA 12: Ocupação das mães dos gerentes pesquisados

Itens discriminados	%
Do lar	63,33
Funcionária pública	13,33
Trabalhadora rural	6,67
Empregada doméstica	3,33
Comerciante	3,33
Costureira	3,33
Professora	3,33
Empresária	3,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação

A maioria dos gerentes entrevistados, 76,67%, não apresentam relações de parentesco nas empresas onde trabalham, enquanto os restantes 23,33% responderam positivamente a essa questão. Desses gerentes que têm parentes na empresa, 71,43% empregam apenas um parente, 28,57% mantêm dois parentes trabalhando com eles. Dos parentes que trabalham com os gerentes, 28,57% são esposas, enquanto outros 28,57% são primos. Já filhos, irmãos e sobrinhos trabalhando com os gerentes apresentam o mesmo percentual de 14,00%. O fato de serem empregados, mesmo ocupando uma posição de confiança do proprietário, não permite que os gerentes abusem do direito de empregar parentes.

Com relação à participação em entidades profissionais, apenas 46,67% dos gerentes pesquisados participam, tendo ficado claro nas entrevistas que essa participação, na maioria das vezes, limita-se a ser associado, até mesmo por obrigatoriedade, como a filiação a sindicatos, conselhos regionais e outros órgãos de classe, não ocorrendo uma participação mais ativa. Somente uns poucos gerentes declararam que atuam mais ativamente, principalmente na FIEMG.

Quanto ao relacionamento pessoal dos gerentes entrevistados, observa-se que 53,33% não mantêm relações de amizade com pessoas da empresa fora do ambiente de trabalho, o que comprova a situação mostrada pela teoria, da situação ambígua e de isolamento do gerente, colocado entre o patrão e os operários, não se inserindo em nenhuma das duas classes.

Quando ocorrem, as relações de amizade dos gerentes pesquisados se dão tanto com os subordinados (43,75%) como com o patrão (37,5%),. Cerca de 18,75% dos gerentes entrevistados que mantêm relações de amizade na empresa declararam que se relacionam com todos. Outros 25,00% dos gerentes relacionam-se com outras pessoas, enquanto 6,25% não

especificaram com quem se relacionam. Embora não tenha sido solicitada a especificação do grau desse relacionamento, fica claro, nas entrevistas, que é bem variável o entendimento do que sejam relações de amizade, indo desde tomar uma cerveja juntos, no bar próximo à empresa, até freqüentar a residência um do outro, passando pelos churrascos institucionais e encontros no clube, nos fins de semana ou, até mesmo, o simples relacionamento profissional e, não de amizade, dentro da empresa.

A seção seguinte apresenta e analisa as respostas dadas pelos gerentes pesquisados às questões relativas à sua trajetória profissional, ou seja, como vem se desenvolvendo a sua prática profissional e a sua qualificação técnica e administrativa.

4.3 Trajetória profissional dos gerentes

O objetivo desta seção é analisar a trajetória profissional dos gerentes pesquisados, como eles ingressaram nas empresas, os motivos que os levaram à posição de gerentes e como essa trajetória se desenvolveu ao longo do tempo.

De acordo com a TAB. 13, a maioria dos gerentes pesquisados, 53,33%, começou a trabalhar muito cedo, antes mesmo dos 14 anos de idade, seja na roça, ou como aprendiz de mecânico no SENAI. Outros 33,33% começaram a trabalhar na faixa de 15 a 18 anos, enquanto 3,33% somente entraram no mercado de trabalho entre 19 e 22 anos e 10% depois dos 23 anos. Essa relação precoce com o trabalho, mesmo que de maneira informal, é demonstrado pelos extratos de respostas a seguir.

“Eu comecei a trabalhar com nove anos. Como candeeiro, não sei se você conhece essa profissão. Candiava boi. Candiara é ir na frente dos bois no carro. Depois, eu passei, com um ano mais ou menos, com dez anos eu passei a ser carreiro. Eu

carreava boi. Aí já tinha um outro lá na frente candiando. Puxando a cana, a gente plantava cana lá na roça e tinha que buscar lá no canavial. Porque a gente plantava e moía, fazia rapadura né?” (Gerente 01)

“Comecei com oito anos, na roça.” (Gerente 03)

“Oficialmente com 19 anos, mas informalmente, com 12 para 13 anos.” (Gerente 05)

TABELA 13
Idade com que os gerentes começaram a trabalhar

Itens discriminados	%
Até 14 anos	53,33
De 15 a 18 anos	33,33
De 19 a 22 anos	3,33
De 23 a 26 anos	10,00
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

No que se refere ao ingresso, a experiência e a aptidão para o trabalho dos gerentes entrevistados já era reconhecida, pois 53,33% foram convidados para trabalhar em suas empresas atuais, enquanto outros 20% foram indicados. Somente 16,67% dos gerentes atuais foram admitidos após passarem por processo seletivo convencional, enquanto 6,67% participaram da fundação da empresa e 3,33% entraram como estagiários e cresceram nas empresas, conforme TAB. 14.

TABELA 14
Forma de admissão dos gerentes nas empresas

Itens discriminados	%
Convite	53,33
Indicação	20,00
Processo seletivo	10,00
Anúncio	6,67
Fundador da empresa	6,67
Estágio	3,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

O ingresso na empresa atual (Ver TAB. 15), para 36,67% dos gerentes pesquisados, deu-se há menos de cinco anos e outros 30,00% foram admitidos entre seis e 10 anos, o que confirma que as pequenas empresas começaram a se organizar, estruturando a função gerencial há pouco tempo, em virtude de um aumento da concorrência e de maior exigência de qualidade por parte da clientela. Esses gerentes, em sua grande maioria, são os primeiros em suas empresas, não existindo o cargo anteriormente. Outros 20,00% têm até 15 anos de empresa, enquanto 10,00% já trabalham em suas empresas de 16 a 20 anos. Somente 3,33% dos gerentes estão na mesma empresa há mais de 21 anos.

TABELA 15
Tempo de admissão dos gerentes na empresa atual

Itens discriminados	%
Menos que 5 anos	36,67
De 6 a 10 anos	30,00
De 11 a 15 anos	20,00
De 16 a 20 anos	10,00
Mais de 21 anos	3,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Apenas pouco mais de 33% dos gerentes entrevistados já foram admitidos em suas empresas atuais no cargo de gerente. A grande maioria, 66,67%, ingressou em outros cargos, sendo depois promovidos para a gerência de produção.

Assim, de acordo com a TAB. 16, 25,00% dos gerentes entrevistados foram admitidos como operários e 10,00% como supervisores de qualidade. Outros cargos iniciais dos gerentes, todos com frequência de 5,00%, foram auxiliar de serviços gerais, encarregado de produção, gerente de materiais, consultor, *trainee*, desenvolvimento de produtos, técnico em contabilidade, assistente técnico, técnico em química, atendimento a cliente, vendedor, orçamentista e engenheiro químico. Como pode ser observado, a maior parte desses cargos

está diretamente ligado à produção ou a uma área que leva o profissional a se envolver ou a ter conhecimentos da produção.

TABELA 16
Cargo inicial dos gerentes, na empresa atual

Itens discriminados	%
Operário	25,00
Supervisor de qualidade	10,00
Auxiliar de serviços gerais	5,00
Encarregado de produção	5,00
Gerente de materiais	5,00
Consultor	5,00
<i>Trainee</i>	5,00
Desenvolvimento de produtos	5,00
Técnico em contabilidade	5,00
Assistente técnico	5,00
Técnico em Química	5,00
Atendimento a cliente	5,00
Vendedor	5,00
Orçamentista	5,00
Engenheiro Químico	5,00
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Com relação ao tempo que os gerentes pesquisados têm no cargo, pouco mais de 13,00% dos profissionais está nele há menos de um ano. Quase a metade dos gerentes entrevistados (46,67%) exerce a atividade entre um e cinco anos. Outros 20,00% têm de cinco a 10 anos na função gerencial. Como pode ser observado na TAB. 17, outros 13,33% dos profissionais entrevistados têm entre 10 e 15 anos de trabalho no cargo, dentro da mesma empresa. Entretanto, outros 13,33% exercem a função há menos de um ano e apenas 6,66% dos gerentes pesquisados têm mais de 15 anos de trabalho, na função, na mesma empresa.

Esses dados revelam que a experiência gerencial do grupo pesquisado ainda é recente – cerca de 60,00% dos gerentes estão no cargo há menos de cinco anos – o que mostra coerência com

a indicação de que o cargo gerencial nessas pequenas empresas industriais vem sendo gradativamente instituído e desenvolvido.

TABELA 17
Tempo no cargo de gerente, na empresa atual

Itens discriminados	%
Menos de 1 ano	13,33
de 1 a 5 anos	46,67
de 5 a 10 anos	20,00
de 10 a 15 anos	13,33
de 15 a 20 anos	3,33
Mais de 20 anos	3,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

No que diz respeito ao motivo pelo qual os gerentes foram escolhidos para o preenchimento do cargo, as opiniões são as mais diversas, sendo que a experiência anterior, a confiança que inspiram e o fato de possuírem o perfil adequado para o cargo foram os principais motivos apresentados pelos entrevistados, conforme TAB. 18. Os trechos extraídos das entrevistas exemplificam a colocação.

“De acordo com a empresa de recrutamento e seleção, o meu perfil se adequava certinho às necessidades da empresa.” (Gerente 06)

“Pela minha experiência. Ele (o patrão) já me conhecia de outra empresa, onde trabalhamos juntos e quando começou o negócio, me chamou para trabalhar com ele.” (Gerente 14)

“Eu acredito que o ponto maior foi a confiança. Pelo fato de os diretores estarem em São Paulo e precisarem aqui de alguém que oferecesse para eles principalmente confiança.” (Gerente 17)

“Porque eu sou muito chato. É, quer dizer, eu fui apresentado aqui como chato (...) E o pessoal me trouxe para cá exatamente pelo critério e pela seriedade. Acredito eu ser isso. Mas na apresentação é que eu era muito chato e isso favorecia a implantação de coisas sérias na empresa...” (Gerente 20)

TABELA 18
Motivo da escolha para o cargo de gerente

Itens discriminados	%
Por experiências anteriores	20,00
Por possuir o perfil adequado as necessidades	13,33
Por ser de confiança	13,33
Por apresentar capacidade de inovação	10,00
Por ser capaz de guiar e coordenar os objetivos organizacionais	6,67
Para continuar o trabalho que vinha realizando	6,67
Por apresentar empenho e dedicação	6,67
Por ter se destacado	6,67
Por ter sido o melhor no processo de seleção	6,67
Por ter sido treinado pelo antecessor	3,33
Por ser exigente	3,33
Por ser honesto	3,33
Por sua formação acadêmica	3,33
Por ter conhecimentos contábeis	3,33
Por haver coincidência entre sua história e o crescimento da empresa	3,33
Não especificaram	6,67
Total	116,67

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Enquanto o grau de instrução é mais alto do que o esperado, para gerentes de pequenas empresas, o salário não é proporcional a esse parâmetro, o que confirma as afirmações de que as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, embora exigindo uma qualificação maior dos trabalhadores em geral e, especificamente dos gerentes, não leva, necessariamente, a maiores salários. Ao contrário, alguns autores, a exemplo de CHANLAT (2000), vêm apresentando fatos e dados que levam à certeza de que os salários vêm apresentando uma expressiva queda em seus valores, nos últimos anos. Dessa forma, 23,33% dos gerentes recebem salário de até R\$1.000,00, enquanto outros 26,67% recebem salários entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00 e a mesma quantidade de gerentes tem o seu salário na faixa de R\$2.001,00 e R\$3.000,00, como pode ser observado no GRÁF. 7. Apenas 10,00% dos profissionais pesquisados recebem de R\$4.001,00 a R\$5.000,00, enquanto 3,33% têm salário

entre R\$6.001,00 e R\$7.000,00 e a mesma quantidade (3,33%) recebe acima desses valores.

Cerca de 6,67% dos gerentes entrevistados não declararam o salário recebido.

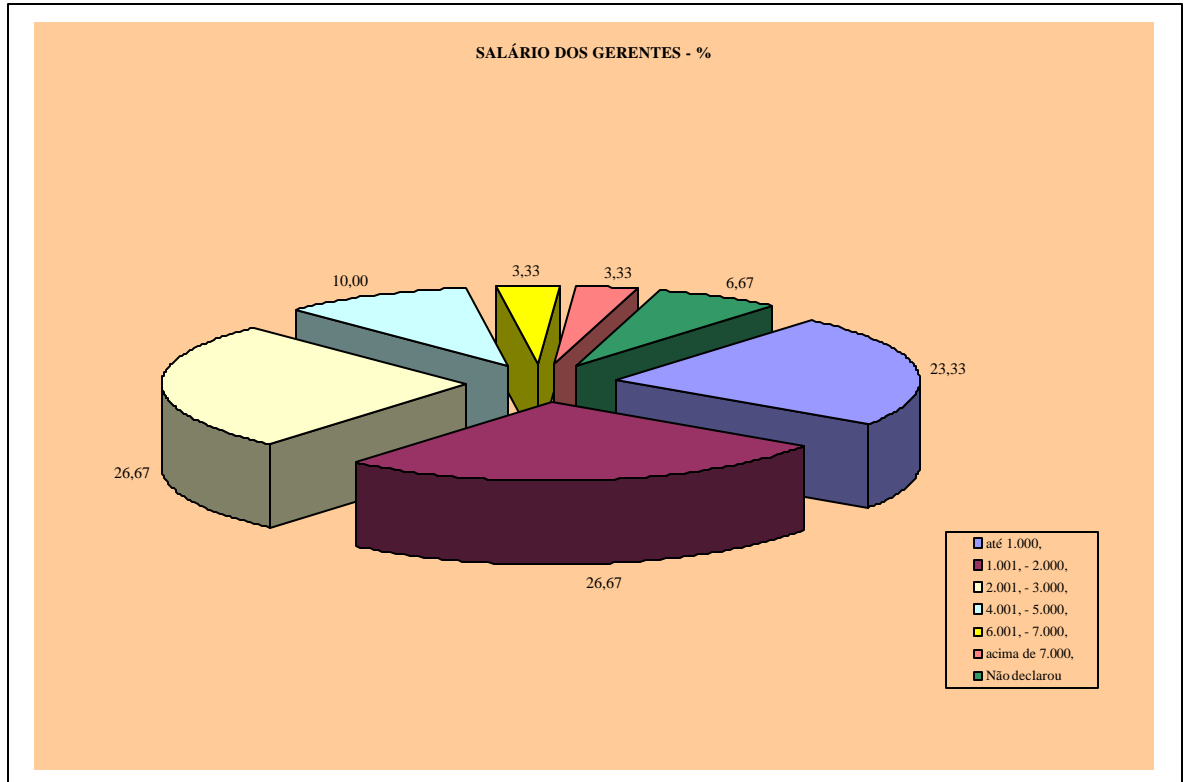


GRÁFICO 6: Salários dos gerentes pesquisados

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Em relação ao número de subordinados dos gerentes pesquisados, o mesmo varia de sete a 89, com uma média de 33,27 subordinados. Cerca de 10,00% dos gerentes entrevistados têm 50 subordinados, enquanto outros 10,00% têm 25 trabalhadores sob seu comando. Com uma frequência de mais de 6,67%, os gerentes têm 45, 27, 18 e oito subordinados. Já mais de 3,00% dos gerentes afirmaram ter 89, 65, 60, 52, 48, 40, 35, 31, 30, 26, 24, 22, 14, 12 e sete funcionários. Em conjunto, os gerentes entrevistados são responsáveis por um total de 998 trabalhadores, o que representa 80,10% dos empregados das empresas pesquisadas.

A necessidade de treinamento para o exercício do cargo de gerente é confirmada por 90% dos gerentes entrevistados, enquanto apenas 10% acreditam não haver necessidade de treinamento.

Conforme mostrado na TAB. 19, os motivos mais alegados para a necessidade de treinamento para o cargo gerencial, apesar de 42,31% dos gerentes entrevistados que concordam com essa necessidade não terem justificado, vão confirmar a teoria gerencial moderna, no que diz respeito à competitividade acirrada, ao dinamismo do mercado e à necessidade de atenção ao relacionamento interpessoal. Dessa forma, 26,92% dos gerentes pesquisados, que acreditam ser necessário treinamento para realizar as tarefas gerenciais, afirmam que o treinamento evita a estagnação para poder acompanhar o dinamismo e a competitividade existentes no mercado atual, ao passo que 11,54% desses gerentes acham que o treinamento é necessário para dominar as relações humanas muito complexas, conforme exemplificado nos seguintes extratos de respostas:

“Olha, veja bem, a coisa é treinamento hoje que, pela experiência que eu tive, né? A gente nunca tá sabendo tudo. A gente tá sempre aprendendo, né? E a gente só enxerga não só no âmbito de produção como também em relações humanas, né? Aprendi muito isso, eu acho que é muito bom ter feito curso técnico, fiz no CEFET. Então eu consegui passar isto para fora. Esta parte de relação humana, né? É muito fundamental hoje em dia. Mas tem muita coisa ainda que a gente tem que, precisa de treinamento ainda.” (Gerente 08)

“Ah, com certeza. Tem muita coisa que... num tem como, né? Você tem que... ainda mais é... lidar com pessoas é difícil, viu? Você tem que, além de ter um treinamento com a... com essa área, você tem... também que ter um treinamento pra ir... nas máquinas. Geralmente tem...A parte técnica e a parte... social também pro pessoal.” (Gerente 15)

“O mercado hoje está cada vez mais competitivo. Há necessidade de treinamento. Se parar fica para trás.” (Gerente 26)

As outras justificativas, embora não tão óbvias, apontam a necessidade de treinamento para a qualificação dos gerentes - conhecer a parte técnica (7,69%), todo conhecimento é útil na carreira gerencial (3,65%) e a prática é muito importante depois de vista a teoria (3,65%). Finalmente, para 3,65% dos gerentes entrevistados, o treinamento é necessário porque é preciso ter jogo de cintura (flexibilidade), e outros 3,65% dizem que o treinamento é interessante para a profissionalização da empresa.

“Há necessidade de uma melhoria contínua. Necessita ter um aprendizado e um aperfeiçoamento. Você aprende alguma coisa, mas você não pode ficar parado ali não.” (Gerente 06)

“Sempre, sempre. Principalmente nas ferramentas administrativas. É uma coisa que no curso de farmácia, é, não é contemplado.” (Gerente 20)

“Eu acho que precisa sim. Precisa porque, porque tem que ter um jogo de cintura danado. Para lidar com gente, eu acho que tem que ter um jogo de cintura. Porque o cara tem que saber conversar, tem que saber tratar as pessoas. Porque não é porque o cara é subordinado a você, você pode assim, achar que está por cima dela, maltratar as pessoas, isso no meu modo de pensar, né? Você tem o respeito, o respeito, entendeu? Mas você tem que saber, também.” (Gerente 21)

TABELA 19
Justificativas para a importância de treinamento para o cargo gerencial

Itens discriminados	%
Dinamismo/competitividade existente no mercado atual	26,92
Complexidade das relações humanas	11,54
Necessidade de conhecimento técnico para o exercício da supervisão efetiva	7,69
Necessidade de conhecimento na carreira gerencial	3,85
Necessidade de jogo de cintura	3,85
Importante para a profissionalização da empresa	3,85
Facilita a prática O conhecimento da teoria	3,85
Não justificaram	42,31
Total	103,85

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Quanto aos gerentes entrevistados que acreditam não haver necessidade de treinamento para o exercício da função gerencial, 33,33% são de opinião de que o melhor treinamento é a prática. Outros 33,33% simplesmente não acham necessário um treinamento específico, enquanto os restantes 33,33% não justificaram a sua resposta.

A maneira como os gerentes pesquisados se prepararam para desempenhar suas tarefas mostra que a sua formação é construída a partir da qualificação formal, por outros cursos de qualificação e pelo estudo em livros, revistas e internet, completada, no entanto, por habilidades adquiridas na prática. Dessa forma, de acordo com a TAB. 20, 80,00% dos entrevistados afirmaram que sua preparação se deu através de habilidades adquiridas na prática, seja na empresa atual, seja em empregos anteriores, enquanto 43,34% atribuem a sua preparação a cursos, e outros 16,67% à formação acadêmica. Com a frequência de 13,33%, ocorreram três respostas para a preparação dos gerentes entrevistados: atualização em livros, revistas e *internet*, por meio de relacionamento interpessoal, principalmente com pessoas com

mais experiência e pela experiência em outros empregos. Cerca de 3,33% dos entrevistados não responderam à questão.

Pelo total de respostas apresentadas (160,00%) e pela análise das respostas dos gerentes entrevistados, das quais alguns trechos são apresentados abaixo, pode-se notar que a preparação de grande parte dos gerentes pesquisados acontece pela combinação dos dois fatores; o gerente se prepara formalmente, por meio da formação acadêmica e em cursos de qualificação e complementa essa preparação com a prática.

“Além da formação escolar, curso superior, pós graduação, eu procuro estar em dia com as teorias mais modernas, através de leitura de livros, revistas, acompanhamento pela *internet*..” (Gerente 01)

“... no linguajar de chão de fábrica, eu ‘apanhei’ pra começar a enxergar ... começar a enxergar necessidade. (...) Então, eu consegui, eu fui quase um autodidata. Então, buscando livros, eventos, cursos e, muita coisa a gente fez certo, muita coisa a gente fez errado.” (Gerente 02)

“Eu acho que aí já é muito mais mesmo da prática, né? Vai da experiência mesmo do dia-a-dia, não é uma coisa conduzida para isto. Como se diz assim: ‘Ho, eu tô conduzindo minha vida para ser gerente de tal parte.’ Não existe, isto não existe. Eu tenho uma característica profissional muito dinâmica, já trabalhei em várias coisas diferentes, em várias indústrias diferentes, em várias indústrias de outro porte, de portes totalmente diferentes, tá? Tenho experiência com ... tenho experiência de empresa estatal, empresa multinacional. Eu tenho experiência de trabalhar sozinho com empresa minha, tá? Então eu sei a característica de cada uma.” (Gerente 07)

“Em relação à parte técnica, você vem ... aprimorando aí foi... Senai, depois veio técnico...vem engenharia... tem também esses cursinhos que a gente faz.. é de desenho... Senai. A parte gerencial no caso aí, foi mais a minha experiência. A

parte gerencial mesmo, o curso específico pra gerente de... não fiz nada, não. Só mesmo o curso de engenharia. Na engenharia você acaba vendo mais gerenciamento do que... que técnico, a parte técnica do... da coisa.” (Gerente 15)

“Bem, eu tenho formação técnica em Contabilidade. Continuo acompanhando, ainda, a legislação da área contábil. E isso auxilia bastante porque amplia a visão da gente. E, fora isso, venho fazendo cursos. Tenho o curso de formação gerencial da FIEMG, agora estou fazendo Administração e pretendo continuar estudando e pretendo me aperfeiçoar nessa parte de produção.” (Gerente 17)

“Trabalhando muito. Metendo a mão na massa.” (Gerente 19)

“Busquei cursinhos extras. Conversar com o patrão e com outras pessoas ... de outras empresas. Ouvir pessoas com mais experiência.” (Gerente 26)

TABELA 20

Como os gerentes se prepararam para desempenhar suas tarefas

Itens discriminados	%
Através de habilidades adquiridas na prática	66,67
Através de cursos	43,34
Através de formação acadêmica	16,67
Atualização através de livros, revistas e Internet	13,33
Através dos relacionamentos interpessoais/ pessoas com mais experiência	13,33
Através de experiência em outros empregos	13,33
Não responderam	3,33
Total	160,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Com respeito ao oferecimento de condições para o desenvolvimento gerencial por parte das empresas, 60,00% dos gerentes pesquisados afirmaram que o mesmo vem ocorrendo, enquanto 40,00% não oferecem essa condição.

Dos gerentes entrevistados que afirmaram que a empresa oferece condições para o desenvolvimento gerencial, 38,89% justificaram a resposta pelo fato de a empresa pagar cursos de especialização, ao passo que 22,22% afirmaram que a empresa oferece liberdade de

ação que se traduz em desenvolvimento gerencial. Outros 16,67% afirmaram que a empresa incentiva a busca de conhecimento por parte do gerente, enquanto 22,22% não justificaram (TAB. 21).

TABELA 21
Condições para o desenvolvimento gerencial por parte da empresa

Itens discriminados	%
A empresa paga cursos de especialização	38,89
A empresa oferece liberdade de ação que se traduz em desenvolvimento gerencial	22,22
A empresa incentiva a busca de conhecimentos por parte do gerente	16,67
Não justificaram	22,22
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Já para as pequenas empresas que não oferecem oportunidade para os gerentes se desenvolverem, 41,67% dos entrevistados justificaram com a falta de recursos, sendo que essa justificativa funciona até mesmo como recusa de se gastar dinheiro com eventos que os próprios gerentes entendem serem desnecessários ou supérfluos, como mostra o extrato seguinte:

“A atual situação da empresa não permite essa **regalia.**”¹⁸ (gerente 01)

Outros 33,33% afirmam que o próprio gerente cria as suas oportunidades de desenvolvimento e 25,00% não justificaram. Os extratos de respostas apresentados ilustram essa realidade da pequena empresa, em que, muitas vezes, o gerente tem de correr atrás do seu desenvolvimento profissional, não tendo apoio da empresa para cursos, embora seja cobrada a qualificação para o exercício da função:

¹⁸ Grifo do autor da dissertação.

“Olha eu não diria, no nível que eu tô hoje eu não diria que a empresa oferece condição não. A gente cria as condições. Agora hoje eu tô em uma condição que eu tenho condição de criar minha própria condição.” (Gerente 07)

“Raramente. Se for sim ou não, eu te respondo não. Isso tem que partir do interesse próprio, né? Cada um tem que buscar ...” (Gerente 17)

“Em nível de treinamento? Não, eu que corro atrás se for esperar não sai não.” (Gerente 27)

A maioria dos gerentes pesquisados, 63,33%, não deseja mudar de cargo, enquanto os outros 36,67% têm esse desejo. O motivo se deve ao fato de boa parte dos gerentes pesquisados estar satisfeita com o cargo que ocupa, enquanto outros justificam essa negativa, pelo pouco tempo, não só de empresa, como também na função. De toda forma, o principal motivo para 21,05% dos gerentes entrevistados que não desejam mudar de cargo é que se sentem motivados pelos desafios da função, embora para outros 15,79%, o motivo seja a falta de perspectiva, por sentirem que não existe possibilidade de ascensão na empresa. Outros 10,53% sentem que têm pouco tempo de empresa para formar opinião sobre o assunto, enquanto a mesma porcentagem não deseja mudar, por gostar do cargo que ocupa. Com pouco mais de 5%, ocorreram três justificativas para a recusa em mudar de cargo: por estar satisfeito com o clima da empresa; por sentir-se imaturo para tal mudança e por sentir-se orgulhoso com o cargo que ocupa (TAB. 22).

“Então a gente tem que estar sempre ali ó. E corre aqui e vai ali. Então isso pra mim, eu tenho que, até na empresa eles colocam, quando a gente tá tranquilo eu não estou bem. Eu gosto é quando o bicho tá pegando. Ai sim. Então esse cargo para mim é um cargo estressante, mas, pela função né? E essa função de gerente é uma função de correr risco. Quem não corre risco fica pra trás.” (Gerente 02)

“Gosto do que eu faço. Vivencio isso 24 horas por dia. Entendo bem da parte técnica lá embaixo. Isso faz com que a gente tenha um suporte maior pra gerenciar a empresa..” (Gerente 06)

TABELA 22
Motivos para os gerentes não desejarem mudar de cargo

Itens discriminados	%
Sente-se motivado pelos desafios de sua função	21,05
Sente que não existe possibilidade de ascensão dentro da empresa	15,79
Está há pouco tempo na empresa para ter uma opinião sobre o assunto	10,53
Gosta do cargo que ocupa	10,53
Está satisfeito com o clima da empresa	5,26
Sente-se imaturo ainda para tal mudança	5,26
Sente-se orgulhoso com o cargo que ocupa	5,26
Não justificaram	26,32
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Já 45,45% dos gerentes que desejam mudar de cargo, de acordo com a TAB. 23, justificam essa posição, por esperarem alcançar melhores cargos. Com frequência de 9,09%, aparecem as seguintes justificativas: esperam ter negócios próprios, gostariam de um cargo no qual aprendessem mais, estão decepcionados com o ramo industrial, somente se fosse para outra empresa e desejam desenvolver projetos complementares ou acham o cargo desgastante.

TABELA 23
Motivos para os gerentes desejarem mudar de cargo

Itens discriminados	%
Esperam alcançar melhores cargos	45,45
Esperam ter negócios próprios.	9,09
Gostariam de um cargo no qual aprendessem mais	9,09
Estão decepcionados com o ramo industrial	9,09
Gostariam de mudar de cargo somente se fosse para outra empresa	9,09
Desejam desenvolver projetos complementares à sua empresa	9,09
O cargo é extremamente desgastante.	9,09
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

A necessidade de melhor nível de educação formal e de maior qualificação profissional, assim como o desejo de melhorar profissionalmente estão refletidos nos planos para o futuro declarados pelos gerentes pesquisados. Assim, conforme mostrado na TAB. 24, 33,33% dos gerentes entrevistados pretendem continuar estudando, enquanto 13,33% planejam abrir o próprio negócio e outros 13,33% pensam em realizar um curso superior. O desejo de promoção é admitido por outros 13,33% dos gerentes entrevistados, embora o porte das empresas onde trabalham não possibilite essa melhoria, pois, acima deles, só existe o patrão. Com a frequência de 10,00%, estão os planos de continuar promovendo inovações na empresa. Dirigir uma empresa de maior porte, manter o que já foi construído na empresa, adquirir mais estabilidade e melhorar o ambiente de trabalho são os planos de 6,67% dos gerentes entrevistados. Alguns extratos de discursos dos gerentes que participaram da pesquisa servem para exemplificar essa situação.

“Eu estou no pré-vestibular, porque já está acontecendo. Em nível de gerência, sem curso superior ele está ... ele vai ser um novo dinossauro. Ele vai estar ultrapassado. E já estão buscando em algumas empresas, já até Pós-Graduação. Já tão pedindo Pós-Graduação. Então o próximo caminho é engenharia, engenharia mecânica ... engenharia mecânica ou administração.” (Gerente 02)

“Porque até o meu grau de estudo não oferece assim uma coisa, entendeu? Eu tava pensando em estudar. Esse ano que vem eu tava pensando em voltar a estudar. Inclusive a minha esposa me dá a maior força.” (Gerente 03)

“Olha, eu pretendo, talvez fazer uma Pós-Graduação, né? No momento eu não estou fazendo porque estou com meus filhos na idade escolar, eles estão numa idade de ir para o vestibular. Então eu estou dedicando mais a investir na minha família, nos meus filhos. Mas pode ser que, daqui a três, quatro anos, eu possa até fazer uma Pós-Graduação.” (Gerente 10)

“Eu pretendo continuar os meus estudos, né? E isso vai dar uma alavancagem profissional. E um aperfeiçoamento através de uma Pós-Graduação, um mestrado.” (Gerente 17)

“Eu pretendo me desenvolver no cargo de gerente de produção, apesar de que eu gosto mesmo é do desenvolvimento de produtos, onde a gente tem a chance de aplicar mais os conhecimentos. Pretendo também continuar os estudos, fazendo o mestrado.” (Gerente 23)

“Profissionalmente? (...) seria buscar oportunidade de ser diretor de uma empresa de maior porte. (...) Não tenho vontade de ser empresário, de ser dono de negócio. Eu quero ser diretor de uma empresa de maior porte.” (Gerente14)

“Em termos profissionais? Eu penso mais tarde fazer alguma coisa para mim. Montar uma construtora, sei lá. Eu posso mexer nesta área de construção civil, na área de estrada mesmo. Eu já pensei em abrir uma firma com um colega meu de produtos químicos, de detergentes, engraxantes e tal... Falta capital, né?” (Gerente 21)

“Eu sempre tive um plano de montar alguma coisa própria para trabalhar.” (Gerente 26)

TABELA 24
Planos profissionais dos gerentes para o futuro

Itens discriminados	%
Continuar estudando/ fazendo cursos	33,33
Abrir o próprio negócio	13,33
Formar-se em um curso superior	13,33
Ser promovido	13,33
Continuar promovendo inovações na empresa	10,00
Dirigir uma empresa de maior porte	6,67
Manter o que já foi construído na empresa	6,67
Adquirir mais estabilidade	6,67
Melhorar o ambiente de trabalho	6,67
Aposentar com tranquilidade	3,33
Entrar para a política	3,33
Explorar novos mercados/técnicas/produtos	3,33
Não possui planos	3,33
Total	123,32

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Nessa seção, foram apresentados e analisados os diversos fatores que mostram como vem se desenvolvendo ao longo do tempo a trajetória profissional dos gerentes pesquisados, que permitiu a construção de uma base de conhecimento de como esses profissionais ingressaram no mercado de trabalho e nas atuais empresas, como se prepararam para assumir as funções gerenciais e quais são os seus planos profissionais para o futuro. A seção seguinte mostra as principais características do cargo de gerente.

4. 4 Características do cargo de gerente

O objetivo desta seção é analisar as principais características do cargo de gerente em pequenas indústrias, conforme declarado pelos gerentes entrevistados. De acordo com a pesquisa realizada, foram verificadas as principais tarefas que os gerentes realizam no dia-a-dia de trabalho, como essas tarefas são definidas, as formas de comunicação do gerente com seus superiores e o grau de autonomia para a tomada de decisão empresarial. Essa foi uma das seções mais importantes da pesquisa, por ter apresentado dados que confirmam as teorias estudadas no que diz respeito à complexidade do trabalho do gerente.

A verificação das principais tarefas realizadas pelos gerentes é uma questão importante pelo fato de não haver consenso entre os autores que estudam a função gerencial, conforme exhaustivamente discutido no referencial teórico. Também pelas declarações dos gerentes pesquisados, pode-se notar falta de unidade de opinião, até mesmo pela multiplicidade de funções, embora 50,00% das respostas apresentadas pelos entrevistados afirmem que a sua principal tarefa é supervisionar a produção. Outros 33,33% acreditam que o principal é organizar orçamentos, enquanto 30,00% das respostas privilegiem o contato com clientes. Já supervisionar o pessoal com 23,33% é outra tarefa considerada importante pelos gerentes

pesquisados. A TAB. 25 apresenta todas as tarefas consideradas pelos gerentes, que somaram 210,00%. É interessante notar que as repostas dos gerentes entrevistados, apesar de variadas, coincidem com a opinião de diversos autores consultados.

TABELA 25
Principais tarefas realizadas pelos gerentes

Itens discriminados	%
Supervisionar a produção	50,00
Organizar orçamentos	33,33
Contatar os clientes	30,00
Supervisionar o pessoal	23,33
Planejar	13,33
Controlar a qualidade	10,00
Gerenciar a empresa como um todo	10,00
Comprar e vender material	6,67
Realizar tarefas aleatórias esporádicas	6,67
Todas as tarefas	6,67
Aperfeiçoar os projetos de produção	3,33
Delegar atividades	3,33
Difundir as decisões de reuniões	3,33
Programar as máquinas	3,33
Realizar tarefas fiscais/contábeis	3,33
Verificar fluxo de caixa	3,33
Total	210,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das freqüências é superior a 100%, por ser possível, aos gerentes, mais de uma resposta.

Alguns trechos retirados das entrevistas exemplificam a situação de múltiplas tarefas que os gerentes entrevistados têm de executar no dia-a-dia do trabalho.

“(…) a nossa principal tarefa aqui é fazer o planejamento e o controle da parte industrial. Todo o planejamento e controle da parte industrial. Desde o suprimento de matéria prima e complementos, também toda a manutenção preventiva e corretiva e toda a parte de pessoal.” (Gerente 09)

“É difícil generalizar, porque da parte fiscal e contábil, até a parte de Recursos Humanos e produção, eu faço de tudo né? Então eu não sei te falar o que é mais importante. Se eu tivesse que te dar uma resposta, eu acho que a parte de Recursos Humanos, no meu ponto de vista é a mais importante, porque através dela, o resto flui com facilidade.” (Gerente 17)

“Na indústria que é farmacêutica, eu costumo dizer que a última coisa que eu sou é farmacêutico, né? Psicólogo, engenheiro, eletricitista, projetista, curandeiro, né? A última coisa que o pessoal lembra que eu sou é farmacêutico. E é muito bom isso.”
(Gerente20)

Dos gerentes entrevistados, 86,67% não têm suas tarefas definidas por escrito, o que acontece com apenas 13,33% dos profissionais que participaram da pesquisa,. o que mostra que o seu trabalho, por sua polivalência e por sua complexidade, conforme apresentado anteriormente, não pode ser delimitado por descrições de tarefas ou por normas.

Quanto aos gerentes pesquisados que não têm as suas tarefas definidas por escrito, 61,54% não justificaram o fato, porém 15,38% afirmam que as tarefas são definidas por eles próprios, enquanto outros 15,38% dizem que trabalham de acordo com a necessidade. O fato de a empresa estar em organização é motivo para 7,69% dos gerentes entrevistados não terem suas tarefas definidas por escrito. De toda forma, todas essas justificativas, mais uma vez, vêm confirmar a teoria, quando afirma que o trabalho do gerente não pode ser predeterminado, em função das incertezas e das variáveis que atuam sobre o ambiente gerencial. Os próprios gerentes demonstram esse sentimento, quando falam do assunto, mostrando a impossibilidade de normatização de suas tarefas, uma vez que os imprevistos aparecem a qualquer momento e o gerente tem que estar atento para resolver, sem se prender a rotinas escritas.

“As tarefas minhas são determinadas por mim, de acordo com as necessidades. Tem que jogar nas onze. Pepino que aparece em obra, dentro da oficina, faltou alguma coisa tem que correr pra comprar.” (Gerente 04)

“As tarefas não são definidas por escrito. As tarefas que a gente tem dentro da empresa, são as tarefas do dia-a-dia mesmo. Administração, hoje você está com um problema, ou você tem que gerenciar uma coisa ou você tem que gerenciar outra. Tem um conflito, você tem que gerenciar aquele conflito.” (Gerente 06)

Já metade (50,00%) dos gerentes pesquisados que têm suas tarefas definidas por escrito justificam o fato por terem de cumprir processos produtivos ou de qualidade específicos, que são determinados, em alguns casos, por entidades externas à empresa. Com 25,00% de frequência, aparecem as justificativas de necessidade de cumprimento de prazos e tarefas definidas pelo próprio gerente

As formas de comunicação dos gerentes pesquisados, com seus superiores, não permite formalidades e burocracias, sendo tratada informalmente, em função da necessidade de rapidez na tomada de decisão e pela proximidade no trabalho, uma vez que, na pequena empresa, empresário e gerente ocupam espaços muito próximos. Como mostrado na TAB. 26, enquanto 86,67% dos gerentes pesquisados comunicam-se verbalmente com os seus superiores, apenas 13,33% o fazem por escrito.

“A gente não tem papel ... manda pra cá, aquele escaninho de entrada e saída que demora uma semana para chegar. As nossas decisões aqui são muito rápidas.”
(Gerente 02)

“Olha, totalmente verbais. Aqui neste aspecto aí, nossas comunicações são bem verbais mesmo. E devem ser pelo tipo de relacionamento, não tem muito sentido de passar memorando pra cá e pra lá não. Com este tipo de atividade que a gente exerce não. Nem tem sentido para nós. A coisa é muito dinâmica, viu?” (Gerente 07)

Verbal. É muito difícil comunicação escrita. É mais fácil tirar dúvidas verbalmente, na hora da comunicação. (Gerente 26)

TABELA 26
Formas de comunicação dos gerentes com os superiores

Itens discriminados	%
Verbal/direta	86,67
Escrita/indireta	13,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Já no que diz respeito ao aproveitamento dos conhecimentos e da experiência dos gerentes pesquisados pelos empresários/diretores de suas empresas, conforme mostrado na TAB. 27, 80,00% dos entrevistados afirmaram que sua opinião é solicitada pelos superiores, ao traçar diretrizes gerais do setor, enquanto 16,67% admitem que são consultados às vezes. Apenas 3,33% afirmaram que não são consultados nunca.

“Sim, sempre. Aliás, uma das minhas funções aqui é exatamente orientar e organizar a empresa em todos os sentidos.” (Gerente 01)

“Olha... menos que eu gostaria, viu? Porque às vezes ele faz muita coisa de cabeça própria lá sem ... no máximo ele olha só o financeiro. Como é que tá. (...) alguma coisa relacionado a funcionário, às vezes ele me pergunta. Mas em relação a diretrizes aí mais a frente, maquinaria... aí já fica um pouco a desejar.” (Gerente 15)

“Não. É um grupo familiar e todo grupo familiar a gente só acompanha as diretrizes que eles traçam lá.” (Gerente 17)

TABELA 27
Opinião do gerente é solicitada pelo patrão, ao traçar diretrizes do setor

Itens discriminados	%
Sim	80,00
Às vezes	16,67
Não	3,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Com relação ao grau de autonomia para a tomada de decisão em seus setores de trabalho, exatamente 50% dos gerentes entrevistados afirmaram que não precisam consultar ninguém, ao passo que os outros 50% não têm autonomia. Tal fato se justifica, pelo caráter familiar da maioria dessas empresas, o que lhes confere um alto grau de centralização nas tomadas de decisão. Por outro lado, já se pode vislumbrar uma mudança nesses hábitos, pela quantidade de gerentes com poder de decisão.

Dos gerentes que afirmaram ter que consultar os superiores para tomar decisão em seus setores de trabalho, 40,00% justificaram que consultam apenas raramente, enquanto 33,33% consultam apenas em casos complicados. A necessidade de consulta para qualquer decisão é admitida por apenas 6,67% dos gerentes entrevistados que responderam sim, enquanto outros 6,67% afirmaram que consultam devido à falta de experiência na função. 13,33% dos gerentes que precisam consultar os superiores para tomar decisão não justificaram a resposta.

“Às vezes eu consulto. Na maioria das vezes eu consulto, por ser uma empresa familiar e por eu ser uma pessoa nova no cargo. Mas, normalmente, o meu perfil não é de consultar. Eu faço prá ter uma relação, não vou dizer boa, mas saudável.”
(Gerente 05)

“Normalmente decido sozinho. Alguns fatos de que tenho dúvida de forma que pode dar algum problema no futuro, a gente dá uma consultada até para resguardar aqui dentro, né?” (Gerente 10)

“Eu tenho que consultar eles, né? Eu não posso fazer nada por minha conta.”
(Gerente 16)

A grande maioria, 73,33%, dos gerentes entrevistados que afirmaram não precisar consultar os superiores para tomar decisão no seu setor de trabalho justificaram apenas que decidem

sozinhos, enquanto 13,33% somente comunicam as decisões tomadas e outros 13,33% não justificaram a resposta.

Note-se, no entanto, que a autonomia para a tomada de decisão em seu setor de trabalho não é motivo para os gerentes pesquisados abrirem mão de conselhos e de opiniões de pessoas com experiência nos assuntos em questão. Assim, 73,33% dos gerentes que podem decidir sozinhos costumam consultar alguém antes de tomar uma decisão, enquanto apenas 26,67% decidem por conta própria. Dos gerentes que costumam consultar alguém, ao tomar decisões em seu setor, 54,55% consultam subordinados, 36,36% consultam superiores e subordinados e 9,09% consultam outras pessoas, conforme exemplos nos extratos de respostas seguintes:

“A gente trabalha em parceria. (...) Então a gente troca idéias, porque eles tão vivendo mais do que eu lá dentro do setor e algumas coisas eu não estou enxergando porque eu tenho outras coisas a fazer.” (Gerente 02)

“A gente troca uma idéia com o pessoal de fábrica, troca uma idéia com os colaboradores internos da empresa e os colaboradores externos também. Muitas vezes eu tive alguma dúvida com relação a alguma atitude e eu procurei colegas que foram professores meus na escola, pra poder gerir isso daí.” (Gerente 06)

“Sim, sempre. Nunca eu tomo uma decisão sem fazer uma reunião e discutir o assunto.” (Gerente 24)

As características dos cargos ocupados pelos gerentes pesquisados são complementadas pela percepção que os próprios gerentes têm da função gerencial. Enquanto a primeira mostra a realidade do dia-a-dia do trabalho do gerente, a outra apresenta a realidade como percebida pelo gerente. As duas opiniões se completam na construção de um melhor conhecimento e de uma melhor compreensão das demandas da função gerencial.

4.5 Como os gerentes percebem a função gerencial

Esta seção tem o objetivo de apresentar as percepções que os gerentes entrevistados têm da função gerencial. Como eles percebem o seu trabalho, as qualidades e habilidades necessárias a um gerente de pequena empresa, os problemas e facilidades do trabalho, o relacionamento com superiores e subordinados e as mudanças ocorridas na função gerencial, nos últimos tempos.

As qualidades que um gerente precisa ter para exercer suas funções são vistas pelos gerentes entrevistados de diferentes maneiras. A mesma ausência de consenso que é encontrada na teoria é transferida para a percepção prática dos profissionais pesquisados. Entretanto, a diversidade de respostas a esta questão explicada, mais uma vez, pela complexidade da função gerencial, que exige que o gerente tenha habilidades diversas, como mostrado por KATZ (1986), e visto anteriormente, pode ser dividida em grupos de habilidades humanas, técnicas e conceituais, que, afinal, acabam por englobar a grande maioria, se não a totalidade de todas as habilidades/qualidades levantadas pelos demais autores. Assim, as habilidades humanas são representadas por *ter habilidade nos relacionamentos interpessoais*, com 56,67% das citações. Da mesma forma, *relacionamento com os funcionários* (20,00%), *trabalhar em equipe* (10,00%), *ser organizado* (6,67%), *ter autocontrole* (3,33%), *ser educado* (3,33%), *ser motivado*, *ter boa memória e boa saúde*, também com 3,33%. (Ver TAB. 28)

As afirmações dos gerentes entrevistados mostram, de forma enfática, a sua crença na necessidade desse grupo de qualidades humanas, conforme pode ser observado nos trechos extraídos das respostas às entrevistas.

“Tem de ter um bom relacionamento com os funcionários, com os clientes, ser uma pessoa maleável. Fácil, direto. E conhecimento técnico também.” (Gerente 04)

“Primeiro ele tem que ser uma pessoa democrática ... ou democrata, né? Porque as situações ... cada situação é diferente da outra. Ela pode até se apresentar de forma comum, mas uma situação sempre é diferente da outra. Trabalhar sempre em equipe. Nunca eu sozinho. O ‘doutor eu’ morreu há muito tempo atrás.” (Gerente 05)

Já as qualidades técnicas são representadas por afirmativas que mostram a necessidade de os gerentes dominarem as técnicas, conhecimentos e equipamentos utilizados em suas empresas, como *possuir conhecimento técnico* (33,33%), *ser informado* (10,00%), *conhecer a empresa como um todo* (10,00%), além de *possuir conhecimento teórico*, *ser experiente*, *possuir conhecimento administrativo* e *saber ensinar*, todas com 3,33%. Essas qualidades técnicas vêm sendo buscadas pelos gerentes, que têm investido em qualificação, através da participação em cursos e treinamento, conforme relatado anteriormente. Algumas falas extraídas das declarações dos gerentes, que demonstram esse fato são:

“Eu acho que é o conhecimento. Você tem que ter mais conhecimento para poder saber o que é preciso de fazer, né? (...) Conversar com o rapaz que trabalha no corte, o outro que trabalha na dobra para poder sair tudo certinho.” (Gerente 16)

“Bom. Em primeiro lugar, seria ... como que eu vou falar? Seria essa parte de informações. Ele teria que obter informações. Através de que? Através de estudo. Cursos. Ele teria que estar bem ligado e bem instruído em nível escolar. Quer dizer, quanto maior o seu grau de estudo, mais condições ... ele se abre mais. Quer dizer, quanto mais você vai estudando, sua cabeça vai se abrindo mais. E também, conhecimento do que realmente ele está fazendo. O trabalho dele. O que ele faz. Pra que ele exerça a sua função sem muitas dificuldades. Quer dizer, as dificuldades, no dia-a-dia elas aparecem, mas a pessoa mais bem instruída ela tem condições de administrar melhor.” (Gerente 18)

Quanto às qualidades conceituais, são definidas pelos entrevistados como *ter boa comunicação* (13,33%), *demonstrar o valor dos funcionários no processo* (10,00%), *eficiência nas decisões*, *saber liderar* e *ser paciente*, todas com 6,67% das indicações. Ainda como qualidades conceituais, citadas em 3,33% das respostas dos gerentes pesquisados, estão: *possuir capacidade de adaptação*, *ter bom senso*, *saber fazer boas escolhas*, *saber delegar*, *ser flexível*, *saber escutar*, *respeitar*, *ser sincero* e *ser dedicado*, como mostrado nos extratos abaixo:

“A característica necessária de um gerente, é que ele tenha, popularmente dizendo, um jogo grande de cintura. Ele vai ter que saber escutar na hora certa, saber impor as condições necessárias para um bom desenvolvimento das tarefas de todos os funcionários prá que se crie um sistema de sinergia eficiente dentro da empresa.” (Gerente 06)

“Eu acho que o gerente tem que ter primeiro o bom senso, que é difícil, né? Muito difícil. Ele sempre peca por isto aí. O bom senso é muito importante, tem que saber pensar, porque, às vezes, tem dois, três caminhos para seguir. Então você tem que ter muito bom senso, inteligência, ter uma visão muito boa das coisas, né? Bom senso, visão e tem que saber tomar decisão. Experiência também, né? Não pode esquecer nunca. A experiência é muito importante para o gerente.” (Gerente 07)

“Característica fundamental é ser um bom negociador. (...) você está sempre negociando o tempo todo. Quer com o empregado, com o patrão, quer com o cliente, com o fornecedor (...).” (Gerente 10)

“As características, é, ele tem que ter uma flexibilidade. Tem que ser uma pessoa flexível, uma pessoa educada, que saiba conversar. E, tem que ter bastante conhecimento técnico, administrativo, financeiro e tomar uma decisão. Uma decisão, ela pode agravar um problema ou pode solucionar o problema.” (Gerente 11)

“Tem que ser uma pessoa sincera, entendeu? Usar sempre a sinceridade. Não olhar só o lado dele, mas também os funcionários. Se eles não estiverem tranqüilos, você também não tem tranqüilidade.” (Gerente 26)

TABELA 28
Qualidades necessárias a um gerente, na visão dos pesquisados

Itens discriminados	%
Ter habilidade em relacionamentos interpessoais	56,67
Possuir conhecimento técnico	33,33
Manter bom relacionamento com os funcionários	23,33
Ter boa comunicação	13,33
Ser informado	10,00
Trabalhar em equipe/ Ser cooperativo	10,00
Demonstrar o valor dos funcionários no processo	10,00
Conhecer a empresa como um todo/ Ter visão	10,00
Ser eficiente nas decisões	6,67
Saber liderar	6,67
Ser organizado	6,67
Ter paciência	6,67
Possuir conhecimento teórico	3,33
Possuir capacidade de adaptação	3,33
Ter autocontrole	3,33
Ter bom senso	3,33
Ser experiente	3,33
Possuir conhecimento administrativo	3,33
Saber fazer boas escolhas	3,33
Saber delegar	3,33
Saber ensinar	3,33
Ser flexível	3,33
Saber escutar	3,33
Respeitar	3,33
Ser educado	3,33
Ser motivado/Bem disposto	3,33
Ser sincero	3,33
Ter boa memória	3,33
Ter boa saúde física	3,33
Ser dedicado	3,33
Não responderam	3,33
Total	256,67

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das freqüências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

O fato de ser gerente de uma pequena empresa é visto de diversas maneiras pelos gerentes pesquisados, como pode ser visto na TAB. 29. Assim, representa excesso de trabalho/de responsabilidade para alguns gerentes, o que é demonstrado pelas seguintes afirmações: *trabalhar com maior carga de responsabilidade* (20,00%), *trabalhar no limite* (16,67%), *trabalhar de maneira a agradar a todos na empresa*(3,33%). Os extratos de fala dos gerentes entrevistados, a respeito do que é ser gerente em uma pequena empresa, mostram essa percepção de excesso de trabalho, cansaço, além de confirmar o sentimento revelado na teoria, até mesmo por Taylor, de estar em uma posição de *pára-choque* entre o patrão e os operários.

“É uma ..., apesar de ser uma pequena empresa, o número de empregados que você viu aí, apesar disto, é uma responsabilidade muito grande porque são vários caminhos que estão envolvidas com a gente. (...) Mas se o meu pessoal todo trabalhar bem, executar um trabalho bem, toda a empresa vai ganhar com isso porque o lucro aumenta. Então, a responsabilidade é muita.” (Gerente 11)

“Ah... eu... eu nunca trabalhei numa grande, não. Mas empresa pequena, meu filho! Que é cansativo pra caramba é, viu?” (Gerente 12)

“Nossa! É você conseguir, com o perdão da expressão, depois você traduz, agradar a Deus e o diabo. Porque você tem que dar valor para a empresa, engrandecer o nome, produto, marca e tal, tem que saber extrair isso dos funcionários, dando benefícios tanto prá empresa, tanto pro patrão (...), quanto para os funcionários. Então você está ali entre a cruz e a espada, né?” (Gerente 17)

“É ser responsável por tudo. Comparando com a empresa onde eu fiz o estágio, que é um grande laboratório, a gente pode ver que a responsabilidade do gerente de um setor é bem menor que a responsabilidade aqui, em um laboratório pequeno, onde eu tenho que cuidar desde a produção, até à limpeza e a qualidade. Lá, cada área destas tinha um gerente.” (Gerente 23)

Para outros gerentes entrevistados, o fato de ser gerente de uma pequena empresa é motivo de orgulho, conforme demonstrado em algumas de suas respostas. Assim, 16,67% dos gerentes pesquisados afirmam em suas respostas que é ser dedicado/esforçado, enquanto 10,00% das respostas vêem o fato como *exercer todas as funções da empresa. Ter orgulho dos resultados, ser mais que o dono da empresa e ser o braço direito do patrão*, com 6,67%, são outras opiniões que demonstram o orgulho dos gerentes. Já 3,33% dos gerentes demonstram o seu orgulho da seguinte maneira: *buscar traduzir o resultado com o pessoal e fundir a sua estória com a estória da empresa.*

“É ser mais que o dono da empresa. É estar ciente de tudo que está acontecendo, em todos os cantos da empresa e procurar solucionar todos os problemas da melhor maneira possível.” (Gerente 01)

“É muito trabalho, viu. Porque o gerente em uma grande empresa tem um cargo específico. Ele é gerente de uma área ... vendas, uma área disso, daquilo. Um cargo específico. Na pequena empresa não, ele tem que estar ligado em todos os assuntos da empresa. Ele tem que jogar nas onze.” (Gerente 04)

“De uma pequena empresa? Olha, o gerente é aquela pessoa que administra, no meu caso, industrial, né? Que administra a vida dessa empresa. Quer dizer a caminhada dela. A produção dessa empresa.” (Gerente18)

“Ser tudo, faxineiro e dono.” (Gerente 19)

“O gerente de uma pequena empresa, (...), ele tem que agir como se fosse o dono da empresa. É o dono; ele vai agir como se fosse o dono.” (Gerente 22)

Outras respostas dos gerentes pesquisados, entretanto, mostram o gerente de uma pequena empresa como alguém competente, capaz de suplantar os obstáculos e levar a empresa ao sucesso. Dessa forma, 10,00% das respostas afirmam que ser gerente de uma pequena

empresa é *ser flexível*, enquanto outras 10,00% dizem que é *ser ciente de tudo*. Já, com 6,67% das percepções, estão duas afirmativas que demonstram competência do gerente de pequena empresa: *ter que trabalhar com o formal e o informal* e *trabalhar com poucos recursos*. Outras 3,33% das afirmações sobre o que é ser gerente em uma pequena empresa apontam para os fatores *ser dinâmico*, *ter capacidade de ver o futuro*, *capacidade para solucionar problemas*, *buscar as formas da empresa* e *saber exercer suas atribuições*. Em suas respostas à entrevista realizada, os gerentes pesquisados mostram a polivalência e a complexidade do cargo que exercem, ao descreverem as diversas tarefas que executam e os diversos fatores que influem em seu trabalho diário, comparando, muitas vezes, com o exercício da função gerencial em grandes empresas, conforme mostrado nos extratos de respostas selecionados:

“É ser o dono duas vezes. E porque, na verdade, você tem que ser o gerente, aquele que é um profissional. Então você tem que conduzir a empresa de uma forma formal e, ao mesmo tempo, você tem de conduzir a empresa de uma forma informal, como o dono de uma empresa familiar.” (Gerente 05)

“Tinha um amigo meu que gostava de falar que essa função é a arte de engolir sapos. Você tem que fazer de tudo, você tem que saber de tudo na hora certa e correr atrás. São várias coisas, são vários fatores, é no fator de venda, é no fator de administração interna, é no fator de produção. Você tem que estar correndo atrás disso tudo. Você tem de estar com isso tudo muito dominado. É diferente da grande empresa, porque na grande empresa você tem um número maior de funcionários, ela é bem mais organizada. (...) Você tem de comprar, você tem de administrar, você tem que programar, você tem que vender, você tem que consertar. Então, é um processo complexo.” (Gerente 06)

“Te garanto que é bem diferente do que ser (gerente) de uma grande. É bem mais dinâmico, viu? Ou às vezes nem, às vezes particularmente, né? Nem compensa muito necessariamente não, mas é bem mais dinâmico. Às vezes, é até mais agradável, né?” (Gerente 07)

“Eu acho que é o que apaga fogo, né? É o cara que resolve tudo ao mesmo tempo. Qualquer problema de percepção um pouco maior, aquilo é o gerente, ele é o responsável. E na hierarquia, o dono, por exemplo, ele não pode perder tempo com certas coisas rotineiras, né? Do dia-a-dia. Então o gerente da pequena empresa, normalmente a gente fala que é o testa de ferro. Segura a ponta de todos os lados.”
(Gerente 10)

“Numa pequena empresa, para ser gerente, ele tem que saber, ele tem que saber mais do que numa grande empresa, assim, ter mais habilidade, ele tem que saber vender, ele tem que saber comprar... ele tem que saber fabricar, ele tem que saber uma série de coisa que numa grande empresa, cada um tem a sua função determinada. Cada um faz aquilo que é determinado, você faz. É bitolado para fazer um tipo de coisa. E na empresa pequena a pessoa tem que fazer de tudo.”
(Gerente 22)

TABELA 29

Ser gerente em uma pequena empresa, segundo os entrevistados

Itens discriminados	%
Trabalhar com maior carga de responsabilidade	20,00
Ser dedicado/esforçado	16,67
Trabalhar "no limite"	16,67
Ser flexível	10,00
Estar ciente de tudo	10,00
Exercer todas as funções da empresa	10,00
Ter orgulho dos resultados	6,67
Ter que trabalhar com o formal e o informal	6,67
Ser mais que o dono da empresa	6,67
Trabalhar com poucos recursos	6,67
Ser o braço direito do diretor	6,67
Ser dinâmico	3,33
Ter capacidade de ver no futuro	3,33
Buscar/traduzir o resultado com o pessoal	3,33
Solucionar problemas da melhor forma possível	3,33
Trabalhar de maneira a agradar a todos na organização	3,33
Buscar as formas da empresa	3,33
Fundir a sua estória com a estória da empresa	3,33
Saber exercer suas atribuições	3,33
Não responderam	13,33
Total	156,67

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Além das qualidades que, segundo os entrevistados, são necessárias para um gerente exercer suas atividades, são requeridas, na percepção dos entrevistados, para um gerente de pequena empresa, habilidades que permitam um bom desempenho, no exercício da função gerencial. De acordo com os gerentes pesquisados, 26,67% das respostas indicam que a principal habilidade é possuir conhecimentos genéricos de cada setor da empresa, o que se justifica pelo fato de, na pequena empresa, o gerente ser responsável por todos os setores, atuando nas mais diversas áreas, por não haver divisão do trabalho de gestão. Os trechos de respostas apresentados a seguir, exemplificam essa visão dos gerentes entrevistados:

“Ele tem que conhecer de tudo. Hoje, aqui, embora não é a área da gente, mas a gente tá participando do financeiro, a gente sabe o porquê que a gente tem que trabalhar certo, em cima do financeiro. A gente tem visão dos suprimentos. Então a gente tem que enxergar a cadeia no todo pra poder chegar no resultado que a gente espera. Não simplesmente a pagar a produção. Vamos produzir, produzir, produzir. Muitas vezes é melhor não produzir, ficar todo mundo de braço cruzado do que tá produzindo. Eu acredito que tem que ter uma visão de um todo, uma visão de administração de pequena empresa.” (Gerente 02)

“Numa pequena empresa, para ser gerente, ele tem que saber, ele tem que saber mais do que numa grande empresa, assim, ter mais habilidade, ele tem que saber vender, ele tem que saber comprar... ele tem que saber fabricar, ele tem que saber uma série de coisa que numa grande empresa, cada um tem a sua função determinada. Cada um faz aquilo que é determinado (...) E na empresa pequena a pessoa tem que fazer de tudo.” (Gerente 22)

A complexidade da função gerencial somada à diversidade de trabalho na pequena empresa, faz com que o gerente tenha necessidade de um alto grau de flexibilidade no trabalho, habilidade traduzida em 23,33% das respostas, como *ter jogo de cintura* para um eficiente desempenho das funções.

“Tem que ter muito jogo de cintura. Tem que conhecer as pessoas que ele trabalha, o setor que ele trabalha. O relacionamento humano, volto a insistir também, ele tem que ter domínio sobre isso. Essas três coisas são ...” (Gerente 17)

“Tem que ter um determinado jogo de cintura porque as dificuldades da pequena empresa são maiores a nível de equipamento. Então, quer dizer, o gerente da pequena empresa tem que ter mais recursos humanos, porque tem determinado tipo de trabalho que ele não vai ter o ferramental que ele precisa.” (Gerente 18)

“Muito jogo de cintura. Muita política. Eu acho que, diferente de uma grande empresa, que você tem uma cadeia de gente atrás de você, uma cadeia de gente que está te auxiliando, né? Na administração do projeto.” (Gerente 20)

“Tem que ser flexível, (...) ter jogo de cintura.” (Gerente 21)

As gama de relações que os gerentes de pequenas empresas têm, com o patrão, os subordinados, com os fornecedores e com os clientes, e o fato de sua atuação ser necessária no chão de fábrica, junto às máquinas e equipamentos, faz com que 16,67% das respostas dos gerentes pesquisados indiquem a percepção da necessidade de possuir habilidades em relacionamentos interpessoais e, outros 16,67%, a de possuir conhecimento técnico.

“A habilidade principal é você gerir os seus subordinados, os seus colaboradores, de forma que eles executem as suas tarefas o melhor possível. É o ponto mais importante, a questão do relacionamento. O relacionamento pessoal com eles, você ser amigo deles e, de uma forma ou de outra, você proporcionar prá eles tudo o que está dentro da lei, tudo o que manda o figurino.” (Gerente 06)

“Eu acho que uma habilidade muito boa que a gente, que é muito essencial, ele tem que saber lidar com as pessoas. É uma coisa assim; porque trabalha em equipe, né? Ele tem que reforçar o trabalho em equipe (...)” (Gerente 07)

“Tem que saber ensinar o trabalho e tem, também, que ter um bom relacionamento interpessoal para conseguir resultados com o pessoal.” (Gerente 23)

“Tem que ter mais habilidade técnica, enquanto na grande empresa é mais na mesa.” (Gerente 26)

A TAB. 30, apresenta as outras habilidades relacionadas pelos gerentes entrevistados, que somaram um total de 143,33%, porque os gerentes, de um modo geral, apresentaram a necessidade de mais de uma habilidade.

TABELA 30
Habilidades necessárias a um gerente de pequena empresa

Itens discriminados	%
Possuir conhecimentos genéricos de cada setor da empresa	26,67
Ter <i>jogo de cintura</i>	23,33
Bom relacionamento interpessoal	16,67
Ter conhecimento técnico	16,67
Ter capacidade de gerir o pessoal	6,67
Possuir uma boa capacidade de comunicação	6,67
Ser dinâmico	6,67
Ser profissional	6,67
Ser político	3,33
Conhecer o pessoal com quem trabalha	3,33
Conhecer o contexto no qual a empresa está inserida	3,33
Não ter medo de mudanças	3,33
Ter o <i>Dom</i>	3,33
Ser amigo, solícito, querer ouvir	3,33
Não responderam	13,33
Total	143,33

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

O fato de as empresas terem uma estrutura reduzida, com poucas divisões hierárquicas, por um lado, facilita o trabalho dos gerentes, enquanto, por outro, dificulta, quando comparado com o trabalho gerencial nas médias e grandes empresas, em que existe maior divisão do trabalho gerencial entre diversos executivos. O fator que facilita o trabalho dos gerentes de pequenas empresas, mais percebido por esses profissionais, conforme apresentado na TAB. 31, em 36,67% das respostas à pesquisa, é a *falta de burocracia*. Também os fatos de essas empresas apresentarem um *contato mais direto com o patrão e com os subordinados*

(23,33%) e *comunicação mais direta* (20,00%), são percebidos pelos gerentes entrevistados, como facilitadores do trabalho do gerente de uma pequena empresa. *Conhecimento geral da empresa* (16,67%), o *fato de ter saído do mesmo nível de seus subordinados* (6,67%) e o fato de a pequena empresa apresentar um *organograma retraído* (6,67%), são outros fatores que, na visão dos gerentes entrevistados, facilitam o seu trabalho. E, embora 3,33% dos gerentes entrevistados não tenham respondido à questão e outros 3,33% afirmem que *nenhum fato facilita o trabalho*, fatores como a *baixa rotatividade*, *colaboração da equipe*, *concorrência*, a *possibilidade de controlar todo o processo*, a *convivência social entre os funcionários*, a *interação do pessoal da empresa*, a *motivação*, as *oportunidades*, a *implementação de políticas adequadas* e a *presença de bons projetos*, todos com 3,33% de indicações, são fatores percebidos pelos gerentes entrevistados, como facilitadores do seu trabalho em pequenas empresas.

Os extratos de respostas citados a seguir, mostram a fala dos gerentes a respeito dos facilitadores de seu trabalho.

“Eu acho que com certeza a pouca burocracia. Pouca burocracia e a comunicação é direta, isso é fundamental porque normalmente na grande empresa você tem que fazer processos, né? E o tempo demora. Tem que fazer uma comunicação com o Rio, do Rio para São Paulo e já passou tanto tempo quando a resposta chega que às vezes já não precisa da resposta mais.” (Gerente 10)

“É eu acho que aqui você tem a... a condição de conversar diretamente com o dono, né? Então eu sei que não tem intermediário. Ah ... pra baixo ... o que facilita pra baixo? É ... o convívio direto com o pessoal. Conheço o nome de cada um ... conheço tudo ... onde é que cada um mora, como tem muito tempo aqui, né? E o pessoal todo aqui é antigo ... num tem ninguém assim que é muito novato. Lá pra baixo aí eu conheço cada um ...” (Gerente 15)

“O principal é que você está com as informações na mão mais rápido que na grande empresa.” (Gerente 06)

“Eu já trabalhei em empresa grande, com dez mil funcionários. Então quando eu vim pra cá, eu vim da empresa de dez mil funcionários, aqui é bem mais fácil, porque lá as decisões a gente não sabia, a gente não participava, não tinha como colocar a posição, não tinha como discutir e dificultava. Em nível de pequena empresa é mais tranquilo.” (Gerente 02)

“É a visão de tudo, entendeu? E você vê o que tá acontecendo no dia-a-dia.” (Gerente 08)

“É... você praticamente poder fazer tudo que você manda os outros fazerem. É isso que facilita. Na grande empresa você não consegue, então... o cara não faz, você fala assim: tá bom, então não precisa fazer não, me deixa que eu faço. Você faz. Eu acho que isso que facilita o trabalho na pequena empresa, você poder descer lá...” (Gerente 14)

“Eu acho que é o fato das coisas acontecerem mais rápido, as coisas fluem mais rápido, as decisões são divulgadas mais rápido, os problemas que chegam mais rápido. Então eu acho que isso facilita bastante. Os níveis hierárquicos são menores, então as decisões também são mais fáceis de ... não as decisões né? Como é que eu vou te falar? Você decide e as coisas acontecem, de imediato. Os problemas são solucionados com maior rapidez.” (Gerente 17)

A visão ... o controle de todo o processo. Eu acho que isso facilita o trabalho na pequena empresa, ao contrário da grande, onde você é responsável por apenas um pedaço e depende de outros gerentes para ter resultados.” (Gerente 23)

TABELA 31
Fatores que facilitam o trabalho dos gerentes

Itens discriminados	%
Falta de burocracia	36,67
Contato mais direto com o patrão e com os subordinados	23,33
Comunicação mais direta	20,00
Conhecimento geral da empresa	16,67
Ter saído do mesmo nível de seus subordinados	6,67
Organograma retraído	6,67
Baixa rotatividade	3,33
Colaboração da equipe	3,33
Concorrência	3,33
Contato mais direto com o patrão	3,33
Possibilidade de controlar todo o processo	3,33
Convivência social entre os funcionários	3,33
Interação do pessoal da empresa	3,33
Motivação	3,33
Política adequada	3,33
Presença de bons projetos	3,33
Nenhum fato facilita o trabalho	3,33
Não responderam	6,67
Total	150,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Já com relação aos fatores que dificultam o trabalho dos gerentes de pequenas empresas, conforme mostrado na TAB. 32, fica claro que a escassez de recursos financeiros é vista pelos gerentes entrevistados como o principal dificultador de seus trabalhos, tendo sido indicado em 40,00% das respostas. Essa falta de recursos financeiros e a dificuldade de crédito que as empresas enfrentam é um fato característico das pequenas empresas, citado por diversos autores, tendo sido, inclusive, uma das variáveis determinantes da pequena empresa, na conceituação do antigo CEBRAE (1986). As falas dos entrevistados exprimem, de forma categórica, essa característica.

“A gente trabalha com escassez. (...) Hoje, por exemplo, a gente pára uma máquina, perdeu uma máquina. Eu trabalhei numa empresa que simplesmente pegava o telefone ligava pra compras, pegava e importava. Vinha da Itália com a peça. Hoje quebrou a peça, quebrou, quebrou.” (Gerente 02)

“Recurso financeiro. Porque uma empresa grande sempre tem mais recurso que uma pequena. Então a gente perde muito orçamento devido a isso. Está sempre atrás do dinheiro dos funcionários.” (Gerente 04)

“São os recursos. São os pequenos recursos. É a própria competitividade das pequenas empresas. Ela é muito maior que a competitividade das empresas grandes. As empresas grandes têm suporte, elas têm caixa, elas têm corpo pra suportar os empecilhos do tempo que ocorrer lá de fora. As empresas pequenas não. Normalmente as empresas pequenas elas não têm um caixa que suporta as dificuldades, os investimentos, as prioridades, ou mesmo, uma atividade que seja sazonal.” (Gerente 06)

“Em relação à grande empresa, às vezes, chega a ser, talvez só o problema financeiro. Porque numa pequena empresa, ela fica vulnerável. Ela não tem ações no mercado, ela não tem um patrimônio elevado do qual uma grande empresa tem uma flexibilidade. Quando uma grande empresa passa por uma determinada dificuldade financeira, ela tem como agir no mercado conseguido com banco, uma facilidade maior. E a pequena empresa não. Uma pequena empresa que pedir um empréstimo, para ela já é uma dificuldade, não é? Então seria só esta parte financeira. Vamos dizer, quando a coisa, a situação tá ruim, para as pequenas empresas fica péssimo. Para as grandes empresa tá ruim e as pequenas empresas então?” (Gerente 11)

“O que dificulta é que os recursos, normalmente são escassos, né? Na pequena empresa, a gente tem muita vontade de fazer muita coisa e recursos insuficientes pra fazer tanta coisa. Eu acho que o básico seria isso.” (Gerente 17)

“O que dificulta é a condição financeira. Com a condição financeira, os recursos se tornam poucos ...” (Gerente 22)

Em seguida, com 10,00% das respostas, os gerentes entrevistados percebem a falta de liberdade/autonomia da gerência, como principal dificultador de seu trabalho, o que contrasta com a percepção de outros gerentes, que declararam, na questão anterior, ser a autonomia um facilitador do trabalho gerencial em pequenas empresas.

“É... aí... dificulta o trabalho seria mesmo esse... essa falta de autonomia, né? Se tivesse autonomia maior facilitaria bem mais.” (Gerente 15)

Outros fatores que, na visão dos gerentes pesquisados, dificultam o trabalho na pequena empresa, todos com 6,67% de citações, são: o *envolvimento pessoal/parcialidade* dos patrões, que nesse tipo de empresa participam mais diretamente do trabalho na produção, a *falha/falta de comunicação*, a *falta de motivação da equipe de trabalho* e a *necessidade de pessoal de confiança*. Já, com frequência de 3,33% de citações, são dificultadores do trabalho gerencial, em pequenas empresas, de acordo com a percepção dos gerentes pesquisados, os seguintes fatores: *baixa remuneração do pessoal*, o *contato direto com o pessoal*, fator que para outros profissionais facilita o trabalho, *escassez de recursos humanos*, *excesso de cobrança dos superiores*, *falta de organização*, *maior carga de responsabilidade* e *falta de tecnologia*. Para 3,33% dos gerentes, *não há dificuldade*, enquanto 6,67% não responderam. Nota-se, nessas respostas, uma grande divergência na percepção dos gerentes pesquisados entre fatores que facilitam e que dificultam o exercício da função gerencial. Fatores que são vistos como facilitadores por alguns gerentes, como o contato direto com superiores e subordinados, são percebidos como dificultadores para outros. Da mesma maneira, enquanto alguns dos gerentes entrevistados sentem que trabalham com autonomia, que facilita o seu trabalho, outros profissionais sentem dificuldade pela falta de autonomia. Na verdade, o contato direto com o patrão, que de um modo geral acontece nessas empresas, considerando-se que existem patrões que delegam mais e outros que são mais centralizadores, certamente haverá gerentes com maior ou menor grau de autonomia, o que justifica a divergência de percepção. Algumas falas extraídas das respostas dos gerentes, servem como ilustração do seu sentimento.

“A falta de organização das pequenas empresas.” (Gerente 18)

“Você não ter com quem dividir a responsabilidade. Tudo que acontece, a responsabilidade é sua.” (Gerente 23)

“O amadorismo. O amadorismo e aí talvez um pouco mais a parte técnica, né? De normas e procedimentos definidos, não é?” (Gerente 10)

TABELA 32
Fatores que dificultam o trabalho do gerente na pequena empresa

Itens discriminados	%
Escassez de recursos financeiros	40,00
Falta de liberdade/autonomia da gerência	10,00
Envolvimento pessoal/parcialidade	6,67
Falhas/falta de comunicação	6,67
Falta de motivação da equipe de trabalho	6,67
Necessidade de pessoal de confiança	6,67
Baixa remuneração do pessoal	3,33
Contato direto com os subordinados	3,33
Escassez de recursos humanos	3,33
Excesso de cobrança dos superiores	3,33
Falta de organização	3,33
Maior carga de responsabilidade	3,33
Falta de tecnologia	3,33
Não há dificuldade	3,33
Não responderam	6,67
Total	110,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das freqüências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Outro fato importante, em relação aos gerentes de pequenas empresas, é consequência de sua posição na estrutura da empresa, como único executivo a dividir as responsabilidades com o patrão, o que o leva a ter, além de fortes e complexas ligações com superior e subordinados, outros relacionamentos, principalmente com fornecedores e com clientes. Todos esses relacionamentos, em um contexto de mudanças radicais, em que cada um desses atores busca um novo e melhor posicionamento, certamente leva a atritos e desencontros, que podem ser traduzidos por problemas de relacionamento e que são percebidos pelos gerentes, afetando, de um modo ou de outro, o seu desempenho e seu cotidiano de trabalho.

Dessa forma, com relação aos proprietários, embora 10,00% dos gerentes entrevistados não percebam problemas no trabalho e 3,33% não tenham especificado os motivos da ocorrência de problemas, 16,67% das respostas afirmaram que falta aos patrões uma percepção mais realista das dificuldades enfrentadas pelas suas empresas e que essa falta de percepção acaba se refletindo no desempenho, tornando-se um problema, conforme apresentado na TAB. 33.

“Eu acho que, eu não diria que seria um problema, não, o enfoque que os diretores dão às empresas, é um enfoque de resultado. E o fato de a gente ser gerente daqui, piso de fábrica, a gente conhece um monte de dificuldades que a gente sabe que tem. Então eu acho que isso é um dificultador.” (Gerente 17)

Também a falta de conhecimento técnico dos superiores e a necessidade de melhor relacionamento, ambas presentes em 13,33% das respostas, são percebidas pelos gerentes entrevistados, como problemas enfrentados em relação aos proprietários das empresas.

“(…) Os nossos empresários hoje, eles são despreparados em dois pontos de vista meus: um, em nível de conhecimento técnico. Eles são fracos. E o outro item, eles têm muitos problemas financeiros. Então eles misturam as coisas. Financeiro com os problemas do dia-a-dia dentro da oficina. Então isso dificulta bastante.” (Gerente 18)

“Acho que é a parte temperamental. É. Temperamental, às vezes, tem hora que você tem que saber até a hora para chegar e falar as coisas. Porque se for para você falar uma coisa em um hora, a pessoa fala um não para você. Se você fala uma hora depois, de outra forma, você consegue sim.” (Gerente 10)

Enquanto 10,00% das respostas dos gerentes entrevistados percebem como uma fonte de problemas no trabalho, em relação aos patrões, o excesso de supervisão sobre o seu trabalho, que coincide com a falta de autonomia já discutida na questão anterior. Outro fato que os gerentes entrevistados percebem como causador de problemas no trabalho, em relação aos proprietários, é a *escassez de recursos liberados* (6,67%), consequência da própria falta de recursos que é característica das pequenas empresas. Por outro lado, a *prática dos proprietários de aceitar prazos curtos de seus clientes* (3,33%) e o *baixo faturamento em relação à carga de trabalho* (3,33%), que os gerentes percebem como fatos causadores de problemas em relação aos proprietários, pode ser explicado pelo excesso de concorrência e pelo fato de as pequenas empresas, de um modo geral, serem fornecedoras de grandes empresas e terem que se sujeitar às regras impostas por estas em relação a preços e,

principalmente, no que diz respeito a prazos, em função da redução dos estoques, que cada vez mais é praticada pelas empresas.

TABELA 33
Problemas enfrentados pelos gerentes, em relação aos proprietários

Itens discriminados	%
Falta de percepção das dificuldades	20,00
Falta de conhecimento técnico dos superiores	13,33
Necessidade de melhor relacionamento	13,33
Excesso de supervisão	10,00
Não há dificuldade	10,00
Escassez de recursos liberados	6,67
Prática dos proprietários de aceitar prazos curtos de seus clientes	3,33
Falta de formalidade	3,33
Falta de experiência do proprietário	3,33
Baixo faturamento, em relação à carga de serviço	3,33
Falta de reconhecimento do trabalho	3,33
Velocidade da resposta	3,33
Falta de envolvimento	3,33
Resistência à mudança	3,33
Não especificaram	3,33
Total	103,33

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

A falta de formalidade, a falta de experiência dos proprietários, a falta de reconhecimento do trabalho, a baixa velocidade de resposta, a falta de envolvimento e a resistência à mudança são características que devem ser avaliadas pelos empreendedores e combatidas, de forma a melhorar o rendimento de suas empresas e o relacionamento com seus gerentes.

Em relação aos subordinados, os principais problemas enfrentados no trabalho, de acordo com a percepção dos gerentes pesquisados, são causados pelos próprios subordinados, devido a falhas de formação ou de comprometimento, conforme mostrado na TAB. 34. Assim, em 30,00% das respostas, os problemas estão relacionados à *baixa qualificação dos subordinados*, enquanto 26,67% das respostas creditam os problemas à *falta de*

profissionalismo dos operários. Os seguintes extratos de respostas dos gerentes entrevistados mostram essa justificativa:

“Eu acho que a qualificação e a falta de compromisso com o trabalho ... com a empresa. O funcionário, de um modo geral, só quer saber do salário e não está preocupado com a responsabilidade.” (Gerente 23)

“Na verdade, hoje, os nossos profissionais não são tão profissionais quanto antigamente. Então você tem que estar mais atentamente junto deles por causa daquele aspecto motivacional.” (Gerente 05)

Já outras 16,67% das respostas apresentadas pelos gerentes entrevistados apontam para a falta de instrução, como o principal problema enfrentado no trabalho, em relação aos subordinados e 13,33% acham que os subordinados estão em *busca de constantes benefícios*, não se preocupando em trazer algo para a empresa, conforme mostrado no seguinte extrato:

“Hoje, eu acho que, geral, isso não é só aqui na empresa, as pessoas buscam muito nas empresas, querem muito salário, muito benefício e não se preocupam tanto com o que estão trazendo prá dentro da empresa.” (Gerente 17)

A dificuldade de comunicação com os subordinados, que pode ser motivada pela falta de instrução e de qualificação dos operários, é expressa em 10,00% das respostas, como problema enfrentado no trabalho, pelos gerentes, em relação aos subordinados. Os gerentes sentem, ainda, que os seus problemas no trabalho, em relação aos seus subordinados, deve-se a eles apresentarem *dificuldade para assumir responsabilidades, insatisfação, resistência à mudança* e por serem novos no emprego, todos com um percentual de 6,67% das respostas, enquanto 3,33% acreditam que falta motivação para o trabalho.

“Olha, o maior problema que eu vejo hoje com relação aos subordinados, é às vezes assim, as pessoas entenderem o processo de responsabilidade. Elas entenderem que elas têm uma grande responsabilidade. Nós temos muitas pessoas

que vêm para a empresa só para trabalhar ... Só para receber salário. (...) Como eu vejo as pessoas (...) é que elas estão muito ligadas na empresa, às vezes só para vir cumprir aquele papelzinho besta de trabalhador...” (Gerente 20)

Cabe aqui observar que, se os funcionários são admitidos pelos gerentes, se são testados quanto à sua qualificação e à sua formação para executarem determinado trabalho, deve haver uma falha nesse processo de admissão, para que haja tanta reclamação. Além disso, a insatisfação, a falta de motivação, a dificuldade ou recusa em assumir responsabilidades, pode estar atrelada a um processo de achatamento dos salários, que os próprios gerentes declaram existir e que pode, inclusive, ser responsável pela baixa qualificação e instrução dos funcionários, uma vez que os baixos salários não atraem operários com maior qualificação, que iriam atrás de melhores salários nas grandes empresas. Um extrato de resposta que retrata bem a situação do empregado na pequena empresa é apresentado a seguir:

“Hoje, o nosso mercado, ele não tem um salário ... o salário do pessoal não é o salário ideal para que se viva. Então, normalmente, os funcionários têm problema financeiro. E isso reflete no dia-a-dia. E por outro lado também, hoje, os funcionários têm uma imagem negativa do patrão. O patrão é quase que um inimigo. Eles estão julgando que o patrão é um inimigo. Justamente por esse fato que eu te falei anteriormente, que se o patrão tem um problema financeiro, ele trata mal todo mundo” (Gerente 18)

Apesar da série de problemas percebidos pelos gerentes, 13,33% dos entrevistados acreditam que não existem problemas em relação aos subordinados..

TABELA 34
Problemas enfrentados pelos gerentes, em relação aos subordinados

Itens discriminados	%
Baixa qualificação dos subordinados	30,00
Falta de profissionalismo dos subordinados	26,67
Falta de instrução dos subordinados	16,67
Busca por constantes benefícios	13,33
Não existem problemas	13,33
Dificuldade de comunicação	10,00
Dificuldade de assumir responsabilidades	6,67
Insatisfação	6,67
Resistência a mudanças	6,67
Subordinados novos	6,67
Falta de motivação	3,33
Total	140,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

No que diz respeito aos problemas enfrentados pelos gerentes em relação aos fornecedores (TAB. 35), de acordo com a sua própria percepção, apesar da economia mais estabilizada, após a implementação do Plano Real e apesar de todos os programas de qualidade total, 5S, e de melhoria contínua, 36,67% dos entrevistados percebem o cumprimento de prazos como principal problema, seguido por qualidade do material e dificuldades de preço, ambos com 16,67% das respostas apresentadas, como ilustram as falas extraídas das entrevistas:

“Os problemas com os fornecedores são mais problemas de ordem de qualidade de material.” (Gerente 01)

“É prazo de entrega, é qualidade de material, é falta de compromisso com uma situação. Falta de comprometimento com a empresa, com o processo, com a modernização também.” (Gerente 05)

“Seria qualidade. Às vezes, prazo de entrega. Mas o principal é qualidade.” (Gerente 11)

O fato de os fornecedores serem empresas de grande porte, em alguns casos, multinacionais, que impõem suas condições e com as quais as pequenas empresas não têm poder de negociação, são problemas para 10,00% das respostas dadas, da mesma forma que as

condições de pagamento. Esses fatos são confirmados pelas seguintes falas extraídas das respostas dos gerentes entrevistados:

“(…) principalmente, no nosso caso que é pequena, é, tamanho de lote e preço. Porque o que acontece é o seguinte: você só consegue ter uma boa negociação, acima de um patamar ‘x’ de compras. Então isto é um grande empecilho para a gente. Então me restringe muito minha gama de fornecedores.” (Gerente 20)

“São multinacionais. São empresas grandes, de porte muito grande. Então eles praticamente impõem as condições. Então isso é um fato seriíssimo que nós temos aqui. Porque nós temos que comprar de grandes corporações, tá? E, por outro lado, temos que vender para empresas grandes também. Então nós ficamos em uma ciranda aí no meio aí, numa sanfona, pressionados de um lado e de outro.” (Gerente 10)

“As dificuldades, hoje, com os nossos fornecedores é em nível financeiro nosso. Quer dizer, hoje, prá se comprar, tem-se uma burocracia muito grande por causa do capital de giro. Porque, hoje nós trabalhamos quase que ... nós vendemos o nosso produto e nós temos que recorrer a empresas de *factoring*, prá trocar duplicata, prá gerar dinheiro, prá empresa sobreviver.” (Gerente 18)

E a falta de capital de giro percebida pelo gerente acarreta outros problemas no trabalho dos gerentes, devido à *fixação do preço em dólar*, da *dificuldade de negociar produtos* e da *falta de opção de fornecedores* sentidos em 3,33% das respostas.

Já 13,33% dos gerentes entrevistados não vêem problemas nas relações com os fornecedores, enquanto 6,67% dos gerentes entrevistados não responderam, por não manterem relação com os fornecedores, ficando essa atribuição a cargo dos patrões.

TABELA 35
Problemas enfrentados pelos gerentes, em relação aos fornecedores

Itens discriminados	%
Cumprimento de prazos de entrega	36,67
Qualidade do material	33,33
Dificuldades de preço	16,67
Não vêem problemas	13,33
Dependência de grandes empresas	10,00
Condições de pagamento	10,00
Fixação do preço em dólar	3,33
Dificuldade de negociar produtos	3,33
Falta de opção de fornecedores	3,33
Não responderam	6,67
Total	136,66

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Finalmente, em relação aos clientes, pode-se notar que, mais uma vez, os processos de implantação de qualidade total, *just-in-time* e outras técnicas importadas e adotadas, sem maior análise e isentas de julgamento crítico, são responsáveis por grande parte dos problemas percebidos pelos gerentes pesquisados, em seu trabalho. Assim, como mostrado na TAB. 36, 26,67% dos gerentes entrevistados vêem a exigência de qualidade acima dos padrões reais como o principal problema enfrentado no trabalho, enquanto 16,67% sentem a existência de problemas de relacionamento com os clientes e 13,33% percebem como principal problema a exigência de menores prazos de entrega, uma vez que os clientes não mantêm mais estoques. Uma série de comentários extraídos das entrevistas realizadas com os gerentes ilustra, de maneira enfática, como os gerentes entrevistados têm uma boa percepção desse fato:

“Muitas vezes eles não estão adequados ao nível de exigência que eles têm. Eles exigem, mas não sabem nem porque estão exigindo.” (Gerente 05)

“É o grau de exigência, que a cada dia fica maior. A exigência voltada para a qualidade. As empresas hoje não trabalham mais com estoque. Isto já não é novidade nenhuma. Há muitos anos as empresas aboliram o estoque. Existe, dentro

dessas empresas, alguns estoques de reposição muito pequenos em relação ao que existia antes. Então, o equipamento tá com algum problema, é efetuada uma compra imediata e o prazo de entrega tem que ser rápido, também. E isso gera um transtorno muito grande, porque todos os nossos clientes estão na mesma situação. E você gerenciar tempo é difícil demais da conta.” (Gerente 06)

“Os clientes têm exigido da gente muito mais qualidade do que há cinco anos atrás. Pontualidade, prazo de pagamento, preço baixo. Porque, como eu te falei anteriormente, as ..., os fundos de quintais concorrem com o preço muito menor. Normalmente não concorrem com a mesma qualidade, né? Mas normalmente não concorrem com a mesma qualidade porque não têm capital de giro para poder ter equipamentos, tá certo? Eles não concorrem com a mesma qualidade, concorrem com preço. Às vezes, alguns lojistas só vêem preço, não vêem qualidade.” (Gerente 09)

“É a intolerância. É ... por exemplo, hoje os clientes, o que eles estão fazendo? Eles estão colocando o estoque dentro da empresa (do fornecedor)¹⁹. Parece uma falta de planejamento. Na visão deles ... às vezes eu sinto que eles nos tratam como ... usando um termo assim, como se fosse uma padaria. Ligam e –‘me dá uma peça assim.’ Então é ... Aí fica difícil. ‘Eu quero esta peça para 6^ª feira.’ Prá eles tudo é emergência. É falta de visão lá.” (Gerente 24)

“Os clientes estão reduzindo os prazos de entrega, cada vez mais. É sempre pra ontem.” (Gerente 26)

Já 10,00% das respostas dos gerentes pesquisados apontam como principais problemas no trabalho, em relação aos clientes, a dificuldade de negociação, enquanto o mesmo percentual indica a inadimplência. Por outro lado, 6,67% dos gerentes pesquisados assumem a culpa e creditam à própria incapacidade de entregar seus produtos no prazo negociado como motivo de problema em relação aos clientes, o mesmo acontecendo com 3,33%, que confessam falhas na qualidade do produto.

Outros motivos relatados pelos gerentes pesquisados, como problemas em relação aos seus clientes, todos com 3,33% de frequência, são a burocracia, dificuldades de comunicação, dificuldade de rastreabilidade, a exigência de reciclagem constante, devido às cobranças, cada vez maiores de qualidade, e a *popularização* das técnicas de *just-in-time*.

Mais uma vez, 13,33% dos gerentes entrevistados admitem não haver problemas com os clientes, enquanto 6,67%, por não se relacionarem com os clientes, não responderam à questão.

TABELA 36
Problemas enfrentados pelos gerentes, em relação aos clientes

Itens discriminados	%
Exigência de qualidade acima dos padrões reais	26,67
Problemas de relacionamento	16,67
Redução de prazo de entrega, por falta de estoque	13,33
Não existem problemas	13,33
Inadimplência	13,33
Dificuldade de negociação	10,00
Demora na entrega	6,67
Burocracia	3,33
Dificuldade de comunicação	3,33
Dificuldade de rastreabilidade	3,33
Exigência de constante reciclagem para atender aos clientes	3,33
Falhas na qualidade do produto	3,33
Popularização das técnicas de <i>Just-in-time</i>	3,33
Não responderam	6,67
Total	123,33

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

No que diz respeito à percepção que os gerentes pesquisados têm do ambiente de trabalho, ele é bem avaliado por 76,77% dos profissionais entrevistados, conforme demonstrado na TAB.

37. Destes gerentes, 30,00% consideram o ambiente *bom*, enquanto 23,33% o consideram

¹⁹ Comentário do autor da dissertação.

muito bom e 10,00% dos profissionais pesquisados sentem o ambiente *ótimo*. Ambiente *excelente* (6,67%) e *saudável* (6,67%) completa a avaliação positiva da esfera de trabalho pelos gerentes pesquisados. Cerca de 3,33% dos gerentes pesquisados têm uma opinião ainda não definida sobre o ambiente de trabalho, traduzida pelo conceito *razoável para bom* (3,33%).

Os outros gerentes entrevistados (20,00%), no entanto, têm uma percepção negativa do ambiente de trabalho, que, para eles, é considerado *pesado* (13,33%), *cheio de boatos* (3,33%) e *agitado*.

TABELA 37
Como o gerente percebe o ambiente de trabalho na empresa

Itens discriminados	%
Bom	30,00
Muito bom	23,33
Pesado	13,33
Ótimo	10,00
Excelente	6,67
Saudável	6,67
Cheio de boatos	3,33
Razoável para bom	3,33
Agitado	3,33
Total	100,00

Fonte: Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Já o relacionamento do gerente de pequena empresa com seus superiores - os proprietários das empresas onde trabalham - e com seus subordinados, mostra-se tão complexo quanto as suas tarefas e qualidades. Assim, em relação aos superiores, conforme TAB. 38, embora 76,67% dos gerentes pesquisados tenham afirmado manter um relacionamento positivo, que se traduz como *bom* (43,33%), *ótimo* (23,33%) e *muito bom* (10,00%), a análise de suas respostas, em muitos casos, apresenta contradições que colocam em dúvida a sinceridade do sentimento expresso e reafirma o conflito de papéis a que está submetido o gerente, na sua posição entre

o patrão e os operários. Pode ser que na pequena empresa essa situação se torne mais visível, em função da proximidade do dono, que, muitas vezes, participa do gerenciamento, causando transtornos, por se *intrrometer* nos assuntos da produção, passando por cima da hierarquia e derrubando o princípio da unidade de comando tão defendido por Fayol. Os extratos de respostas abaixo demonstram essa contradição do gerente:

“Eu considero como um bom relacionamento. A gente tem um bom diálogo, apesar de que, como eu te falei, às vezes eu tenho dificuldade de conversar com ele, devido aos problemas que ele tem e nós não temos tempo necessário, para realmente colocar as coisas em prática. Porque realmente, eu tenho um ponto de vista e ele tem outro ponto de vista e eu quero às vezes apresentar aqui. Meus pontos de vista são o caminho melhor para a empresa então a gente tem uma dificuldade de contato direto. Às vezes, eu paro, converso com ele ... sento e converso. Às vezes, ele me ouve por ouvir e tem coisas que ...” (Gerente 18)

Elas são boas. São, todo dia a gente se encontra, conversa, troca idéias. As brigas fazem parte do dia-a-dia. As brigas não, as discórdias, né? (gerente 09)

Olha, as relações são boas. Não tem... Ele é muito genioso, então, às vezes, ele chega hoje... não tá muito bom... você tem que... dá uma certa... já conheço também como é que ele é. Ele chegou aqui, tá vendo uma coisa errada ele não espera pra depois, não. Fala na hora... na frente de quem tiver e... ele não olha muito isso, não. Então... já conheço já, então o relacionamento com ele... já sei até onde eu posso ir, o que eu posso falar e... sei como é que ele é também. (gerente 15)

Quanto às outras opiniões a respeito do relacionamento entre os gerentes pesquisados e seus patrões, apresentam-se mais negativas, da seguinte forma: *delicado* (6,67%), *regular* (6,67%), *formal*(6,67%), e *distante* (3,33%). A situação, em alguns casos, chega a se mostrar muito séria, mostrando uma profunda dificuldade de relacionamento entre patrões e gerentes, que,

certamente, deve dificultar o bom desempenho da empresa, como mostram os extratos apresentados a seguir:

“As relações são o mais formal possível. Eles me ligam querendo alguma informação ou querendo alguma coisa e pronto. Eles não estão aqui, eles não querem se envolver, porque eles têm outra empresa. Eles querem que essa empresa desenvolva, da melhor forma possível e esse relacionamento nosso é muito formal e muito esporádico também. Eu acredito que pra você fazer uma boa administração, você tem que ter suporte de seus superiores. Não adianta você querer fazer o máximo, se você acha que está fazendo correto ou pode até estar fazendo errado, mas é importante que você tenha o *feed back* deles. Então não existe nenhuma visão estratégica deles em relação a isso aí. Infelizmente a visão deles é só lucro, lucro.” (Gerente 06)

“São... razoáveis. Razoáveis no sentido de que eles querem uma coisa e eu brigo demais por causa disso. Quer dizer, eles respeitam o meu serviço, eu nem sei se eles gostam tanto do meu serviço quanto eles respeitam o meu serviço. Eles sabem que aqui dentro ... eles sabem que eu faço o meu serviço direito. Mas eu não sei até que ponto que eles gostam que eu faça desse jeito. Entendeu, eu acho que fica até ... fica aquele negócio, com medo de colocar outra pessoa.” (Gerente 14)

“Eu, particularmente, acho um pouco distante. A distância é um facilitador para que seja assim, né? Eu acho que podia ser mais ... a gente podia ter uma relação mais próxima. A gente tem uma relação muito distante. Contato mesmo, é só para solução de problemas ...” (Gerente 17)

TABELA 38
Relacionamento do gerente com o patrão

Itens discriminados	%
Bom	43,33
Ótimo	23,33
Muito bom	10,00
Delicado	6,67
Regular	6,67
Formal	6,67
Distante	3,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

No que diz respeito ao relacionamento entre os gerentes entrevistados e seus subordinados, a situação relatada é bem mais leve do que a anterior, entre os gerentes e os patrões (Ver TAB. 39). 70,00% dos profissionais pesquisados consideram o relacionamento *bom*, enquanto 16,67% o percebem *ótimo*. Os demais gerentes entrevistados consideram o relacionamento com os subordinados como *profissional* (6,67%), *próximo* (3,33%) e *excelente* (3,33%). Os extratos de fala apresentados mostram mais coerência:

“As relações são boas. Eu acredito que não tem nem comparação com os superiores. Eles estão vendo a sua administração, eles estão vendo a sua gerência, eles estão vendo que eles podem confiar.” (Gerente 06)

“Boa, considero boa. De lealdade, de profissionalismo. (...) Tem que respeitar o funcionário e ele tem que te respeitar. Você tem que tratá-lo bem, com respeito e vice e versa. Só assim que dá certo. Com liberdade, tem que dar liberdade até um ponto e ele também tem que ter liberdade com você até determinado ponto. Senão não dá certo.” (Gerente 09)

Essa percepção de bom relacionamento dos gerentes pesquisados com seus funcionários tem que ser vista, entretanto, com um certo cuidado, porque pode estar calcada no poder demitir aqueles que não se enquadram no *bom relacionamento* conforme entendido pelo gerente, como mostram os extratos de fala a seguir:

“É um relacionamento bom porque com o subordinado que a gente não relaciona bem com ele, ele tá sempre, quando ele está querendo alguma coisa a mais, isto normalmente, ou ele pede demissão ou a gente acaba mandando ele embora. Isto é muito rápido numa pequena empresa.” (Gerente 11)

“Tenho um bom relacionamento com eles. Tenho um bom relacionamento e ... às vezes até me prejudica” (Gerente 18)

TABELA 39
Relacionamento do gerente com os subordinados

Itens discriminados	%
Bom	70,00
Ótimo	16,67
Profissional	6,67
Próximo	3,33
Excelente	3,33
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

A exemplo de Taylor, que, quando promovido a contramestre, *sentiu-se entre a espada e a parede*, também 70% dos gerentes pesquisados afirmam que sentem desconforto no exercício da função gerencial, enquanto apenas 30% não o sentem, conforme apresentado na TAB. 40.

O desconforto dos gerentes pesquisados é causado pelos seguintes motivos: *quando têm que tomar decisões que afetem o pessoal da empresa (42,85%)* - sendo que essas decisões normalmente estão ligadas a advertências a funcionários ou a demissões – *a pressão exercida pelo cargo (28,57%)*, *a falta de autonomia na tomada de decisão (9,52%)*, *quando têm que resolver problemas (9,52%)*, *em função da necessidade constante de reciclagens (4,76%)* ou *por causa de desinteresse da equipe (4,76%)*.

“Sinto. No momento em que estou pressionado. No momento em que, no contexto, haja pressão. Essa pressão pode ser em nível de diretoria, em nível de mercado, um

excesso de pedidos. Então gera pressão e ali é que eu me sinto desconfortável.”
(Gerente 02)

“Todo mundo sente, naquele momento, que você é impotente pra tomar uma decisão. Impotente não sobre aquilo de que você é capaz, mas sobre aquilo que não deixam você fazer.” (Gerente 05)

“Eu sinto um desconforto ... é o seguinte, é que tudo sobrecarrega é em cima do gerente. Se tem algum colaborador que comete algum erro, comete algum imprevisto, então o gerente é o responsável que tem que responder. Então ele é muito solicitado e isso aí gera um desgaste muito grande e um desconforto, né?”
(Gerente 06)

“Ah, o único desconforto que tem nisso aí é só mesmo, tanto para empregado como encarregado, (...) é a única coisa que constrange qualquer pessoa é na hora que você vai demitir alguma pessoa, só isso.” (Gerente 08)

“A pressão, né? A pressão é imensa, né? Acho que o grande problema do gerente é a pressão que ele é submetido permanentemente, o *stress*, né? Tanto em nível externo quanto interno, né?” (Gerente 10)

“Olha, há situações, decisões que a gente tem que tomar no relacionamento com o pessoal, que, com certeza, te trazem esse desconforto. A única coisa que é necessário que você faça, que talvez você não quisesse fazer. São normas, que você tem que seguir, que são normas da empresa, são indiscutíveis, que você tem que tomar uma decisão, que você tem que fazer e que você não faz porque você quer você tá atendendo uma diretriz da empresa. Mas, no mais, eu me sinto bem à vontade.” (Gerente 17)

“Sim, bastante. Principalmente quando você tem que demitir. É, por mais que a pessoa às vezes mereça ser demitida, eu acho que ninguém é demitido à-toa. As pessoas cavam a demissão. (...) O que me conforta é saber, que, às vezes, para o lado da equipe, eu tenho tentado fazer um trabalho aqui ...” (Gerente 20)

TABELA 40

Fatores que geram desconforto no exercício da função gerencial

Itens discriminados	%
Quando tem que tomar decisões que afetem o pessoal da empresa (advertências, demissões)	42,85
O cargo exerce muita pressão	28,57
Quando falta autonomia no processo decisório	9,52
Quando ocorre algum problema	9,52
Devido à necessidade de reciclagens constantes	4,76
Por falta de interesse da equipe	4,76
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

As mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e que afetam os gerentes, seu trabalho e seu emprego, que já há algum tempo vêm sendo descritas por diversos autores, é sentida pelos gerentes pesquisados, de diferentes formas. MELO (1999b: 1) acena para mudanças que mesclam o abandono de determinadas formas tradicionais de práticas gerenciais, a permanência de outras práticas e, até mesmo, o retorno de algumas práticas “... regressivas dentro de um contexto histórico”. Dessa forma, de acordo com a TAB. 41, 26,67% dos gerentes entrevistados, talvez não conseguindo definir que fatores mudaram, afirmam que os novos tempos exigem *maior necessidade de reciclagem dos gerentes*, enquanto que 23,33% percebem *maior dinâmica do trabalho do gerente causada pelo desenvolvimento tecnológico*. Coincidindo com a literatura, os gerentes destacam que há *maior cobrança de resultados dos gerentes* (16,67%), que coincide, no entanto, com *maior importância do gerente na empresa* (13,33%). É sentida, ainda, *maior humanização dos trabalhos gerenciais* (13,33%), que tem como consequência *maior participação dos subordinados na decisão* (13,33%) e um *gerente mais acessível aos subordinados* (10,00%). Os gerentes entrevistados percebem, ainda, que hoje há *necessidade de o gerente trazer sugestões para a empresa* (6,67%), *maior dificuldade de decisão na conjuntura atual* (6,67%) e *maior união da equipe* (3,33%). O fato de os gerentes serem ainda novos no cargo dificulta uma melhor percepção do

contexto de mudança e, talvez, por esse motivo, 13,33% dos entrevistados não responderam à questão.

Alguns extratos de discurso dos gerentes entrevistados facilitam a visão de sua percepção do ambiente de mudança em suas funções:

“... não são as empresas que estão exigindo mais dos gerentes, não. É o mercado que está exigindo mais dos gerentes. O gerente hoje tem que ter uma visão macro. Ele não pode ter uma visão micro. Um gerente que vem para uma empresa como essa com uma visão micro, ‘eu só vou cuidar disso aqui’, ele não sobrevive não. A empresa manda ele embora e coloca outro. Ele tem que trazer sugestões para a empresa.” (Gerente 01)

“Hoje está mais direto. Antigamente tinha aquela situação de o gerente ser o puxa-saco da empresa. Hoje não. (...) O pessoal vai acostumando com aquela imagem, que há necessidade de ter um gerente, né? Para acompanhar o dia-a-dia da empresa.” (Gerente 04)

“Na verdade, o nível de exigência tem aumentado. O nível de qualificação dos profissionais tem aumentado. Ou seja, o grau de exigência dos gerentes, de conhecimento, de atualização, de formação, cada vez aumenta mais. Hoje o gerente tem de ter curso superior, tem que saber informática – pelo menos o básico como usuário – tem que saber no mínimo uma língua, tem que ter uma experiência de no mínimo cinco anos.” (Gerente 05)

“A gente passa de trabalhar em uma atividade mais técnica para uma atividade mais humana. Você deixa de ser, muitas vezes, aquele administrador de empresas, você deixa de ser, muitas vezes, aquele operador técnico de máquina, aquele consultor técnico e passa a ser um consultor até espiritual. As pessoas te buscam, porque precisam conversar. Precisam tocar os seus problemas. Relacionamento de família dos funcionários. Situação econômica do país. Então, eles passam a focar em você alguma coisa que eles não têm lá de fora. Então eles acham que você vai

resolver o problema espiritual deles, o problema sentimental, o problema financeiro.” (Gerente 06)

“Ah, mudou muito. Antes a gente ficava mais atrás da mesa, né? Não participava muito nos resultados. Aliás recebia os resultados, só cobrava. Mas a gente não ia ao chão de fábrica, não ia. Precisava ver dentro da área para ver o que estava acontecendo. Então a trabalhadora que dava aquele negócio todo. Hoje, o cara tem que ser participativo. Tem que chegar junto para ver o que está acontecendo.” (Gerente 08)

“(…) eu acho que antigamente a relação gerente/subordinado era uma relação mais mantida, né? Hoje não, você tem que ser uma pessoa mais variável. Porque hoje todo mundo tá realmente tendo problema social, cultural, econômico muito difícil, né? A globalização realmente ela traz uma parte da comunicação, mas também traz os problemas que começaram a pressionar demais, né? Então o gerente, hoje, ele tem que ser aquela pessoa, tem que favorecer o lado do empregado também. Tem que falar a linguagem do empregado. Então a parte de relações humanas, eu acho que está, ... tem que ser resgatada. (...) Porque a empresa hoje ela, o empregado hoje ele vive, problema dentro de casa, da empresa e ele tem que trabalhar, produzir também e você tem que obter resultado dele, tentando até ajudá-lo, certo?” (Gerente 10)

“(...) se for tirar experiência por mim próprio, eu... eu era meio linha dura antigamente. E... naquela época funcionava também bem. Não é que funcionava mal, não. Funcionava para aquela época! Então como eu era meio linha dura, exigia e queria tudo na... no... naquele momento, naquela hora e tudo certo. Hoje eu não... não é que eu não seja linha dura, hoje eu... eu sou mais aberto, eu sou mais comunicativo. O pessoal, é... me respeita até mais do que antigamente e... mais, tem mais jogo de cintura hoje. Quer dizer: eu... eu aprendi também com a evolução, com eles. E se eu... se eu. Hoje se eu for, bom... ser um linha dura hoje, talvez eu não vá ter um... uma produção adequada as que eu tinha antigamente. A produção deve cair.” (Gerente 11)

“Ocorreram mudanças sim. Em nível mesmo até de ... no meu caso, na trajetória do início até hoje, o seu gerente, ... antes você não conseguia ter um contato direto com o gerente. Hoje, o gerente está mais interessado a estar mais junto. O gerente,

ele determinava e você tinha que fazer e pronto. Hoje não, hoje o gerente ele tem sido exigido a ter um conhecimento tecnológico mais apurado. Porque pra ele ... como que se diz ... ele ... dá as cartas, né? Ele vai distribuir as cartas do jogo. Ele tem que ter o diálogo e ele tem que ter o conhecimento apurado do que realmente ele está passando pra pessoa executar.” (Gerente 18)

“... eu acho que tem que sair daquela coisa do chefe, né? Eu costumo dizer o seguinte: é, é, eu tô aprendendo a ser gerente ainda. Tenho muito para aprender ainda. Eu já, eu acredito que eu já passei daquela coisa do chefe. Mas tem muita gente que não passou desta coisa do chefe. Eu mando e você executa. Eu acho que a grande mudança que houve nos últimos anos, é que você, as pessoas que estão ocupando a gerência hoje, elas passaram a ver pessoas como elas e não um monte de engrenagens funcionando. Não um monte de bonequinhos lá em baixo.” (Gerente 20)

“Cada vez que passa, a carga de trabalho aumenta. Você tem mais coisas para olhar. A cabeça fica cansada. O gerente tá tendo que ter mais responsabilidade. O gerente tem que ter uma visão geral.” (Gerente 26)

TABELA 41
Mudanças sentidas na função gerencial

Itens discriminados	%
Maior necessidade de reciclagens dos gerentes	26,67
Maior dinâmica do trabalho do gerente causada pelo desenvolvimento tecnológico	23,33
Maior cobrança de resultados dos gerentes	16,67
Maior valorização dos gerentes na empresa	13,33
Humanização dos trabalhos gerenciais	13,33
Maior participação dos subordinados na decisão	13,33
Gerente mais acessível aos subordinados	10,00
Necessidade do gerente trazer sugestões para a empresa	6,67
Dificuldade de decisão na conjuntura atual	6,67
Maior união da equipe	3,33
Não responderam	13,33
Total	146,67

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Em decorrência das mudanças que vêm ocorrendo na função gerencial e em virtude da necessidade de maior formação e qualificação, os gerentes entrevistados apresentaram propostas de assuntos a serem vistos em um curso de desenvolvimento gerencial, conforme apresentado na TAB. 42. Como grande parte dos gerentes tem formação técnica (Engenharia ou Segundo Grau Técnico), as principais propostas foram feitas para cursos voltados para as áreas de relacionamento humano e administrativa. Assim, 33,33% das sugestões foram *cursos de gestão de pessoal*, 33,33% para *cursos da área administrativa* e ainda, 30,00% para *cursos de relacionamento humano/comunicação*.

“De relacionamento em nível pessoal, exatamente. Seria resgatar o respeito do ser humano, o valor, né? Você respeitar as individualidades, né? Acho fundamental isto aí. E também que ele seja ágil. Ágil, ter agilidade. Ele tem que ser mais versátil, né?” (Gerente 10)

“Olha, o que eu gostaria como gerente de receber, essa parte de humanas que eu acho que é legal. Acho que quanto mais o gerente conhecer isso mais ele vai deslanchar, na empresa e profissionalmente. Todo aperfeiçoamento é bem-vindo.” (Gerente 17)

“Seria tipo assim, a relação interpessoal com os funcionários. Eu acho que isso é importante, porque, por melhor que seja a relação, a gente sempre tem problema. E mais a questão administrativa. A questão de como você organizar o seu trabalho. Eu fiz um curso optativo, na área administrativa, mas foi muito ... A questão mesmo da organização, porque na pequena empresa, você tem que ser polivalente. Então você tem que ter organização, senão você não consegue nada. É muita coisa pra fazer e você no final acaba não fazendo. Porque você embola o meio de campo.” (Gerente 23)

“Primeiro seria dentro de relacionamento humano, seria o desenvolvimento comportamental, essa parte toda de relacionamento (...)” (Gerente 25)

Outras sugestões feitas pelos gerentes entrevistados referem-se à realização de cursos voltados para a área técnica e para a produção, solicitando mais *ênfase nos conhecimentos técnicos* (16,67%), mais *ênfase na área de informática* (10,00%), *conhecimentos genéricos da empresa* (6,67%) e cursos para *aproximar os gerentes das práticas, com a utilização de casos reais* (6,67%).

“Treinamento específico. Treinamento específico para cada função. Se eu fosse fazer um curso de gerente de produção em confecção. Aí este curso, teria que ter no currículo, ter todas as fases da parte industrial. Dissecar todas as fases da parte industrial. Porque o importante que eu acho hoje são os detalhes. Conhecimento técnico são os detalhes. Todos os passos que você tem que tomar. Todos os passos que te levam até o produto final. Então eu acho que isto é o importante. É você treinar as pessoas nos detalhes.” (Gerente 09)

Sugestões ainda foram feitas pelos gerentes pesquisados, no sentido de *curso de formação de equipes* (3,33%), curso que permita a *troca de experiências com outros gerentes* (3,33%), curso que permita a *aplicação dos conhecimentos* (3,33%) e cursos de conscientização sobre a *necessidade de informação* (3,33%).

“Primeiramente eu acho que é, era mostrar ou trabalhar num projeto que mostrasse aos gerentes esta nova forma de administração de mercado de hoje. Da formação de equipe. Que isso é uma coisa que a pequena empresa, às vezes, não tem contato. Às vezes, o cara vê acontecer, é, conhece o cara que trabalha na grande empresa e que faz o treinamento desse tipo, mas ele não tem oportunidade. Porque o tempo dele é escasso, porque a empresa pequena ela, ela, às vezes, não permite isso. Vamos dizer, não trabalha nessa linha. Então o primeiro ponto que eu trabalharia era isso. É propor uma atividade para os gerentes que eles possam ver que existe a administração participativa, que não é uma lenda. Em que a formação de equipe vai contribuir para dar mais flexibilidade ao trabalho dele.” (gerente 20)

TABELA 42
Propostas do gerente para um curso de desenvolvimento gerencial

Itens discriminados	%
Curso de gestão de pessoal	33,33
Cursos da área administrativa	33,33
Curso de relacionamento humano/Comunicação	30,00
Mais ênfase nos conhecimentos técnicos	16,67
Mais ênfase na área de informática	10,00
Conhecimentos genéricos da empresa	6,67
Aproximar os gerentes de práticas/casos reais	6,67
Curso de formação de equipes	3,33
Troca de experiências com outros gerentes	3,33
Aplicação dos conhecimentos	3,33
Conscientizar sobre a necessidade de informação	3,33
Total	150,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Apesar da necessidade de treinamento para aprimorar e se adaptar à exigência de novas competências para o exercício da função gerencial, 73,33% dos gerentes pesquisados afirmam que não estão utilizando todo o seu conhecimento no exercício de suas tarefas, enquanto 26,67% utilizam todo o conhecimento (TAB. 43). Tal fato se deve às características da pequena empresa, que não exige dos gerentes, que têm uma formação técnica mais apurada, a utilização de todo o seu conhecimento. Assim, 18,18% dos gerentes entrevistados, *não conseguem utilizar toda a sua potencialidade*, enquanto outros 18,18% sentem que *há necessidade de implementação gradual dos conhecimentos dos gerentes*.

“A gente tem sim uma reserva grande mas não é que a gente não queira usar, é porque, às vezes, não dá para usar. Quer dizer, tudo tem a sua hora, né? Não adianta você querer fazer coisas que, às vezes, não é a hora, né? Não sei se você está percebendo o que eu estou querendo dizer. Você tem potencialidade mas, no dia-a-dia...” (Gerente 07)

“Nunca a gente consegue utilizar todo o conhecimento. Além de você não conseguir, muita coisa que você tem em mente não consegue colocar em prática.” (Gerente 26)

As outras justificativas para a não utilização de todo o conhecimento, pelos gerentes entrevistados são: *faltam oportunidades para a implementação integral de seu conhecimento* (13,64%), *existe uma distância muito grande entre a teoria e a prática dentro das organizações* (9,09%). Outros gerentes não utilizam todo o conhecimento em suas empresas, porque *não atuam em certas áreas por falta de afinidade pessoal* (4,55%), *consideram o trabalho muito superficial* (4,55%), ou *consideram seu conhecimento muito genérico em certas áreas, impossibilitando a utilização de suas habilidades* (4,55%), enquanto outros gerentes acreditam que *falta estrutura na empresa para empregar a totalidade de seus conhecimentos* (4,55%) ou *usam seu feeling, deixando os conhecimentos de lado, em alguns momentos* (4,55%). !8,19% dos gerentes não justificaram o fato de não utilizarem todo o conhecimento, na execução de suas tarefas.

“Eu acho que não estou utilizando nem a metade do que poderia utilizar. Justamente por causa da diversificação do administrador hoje. O administrador geral de uma empresa está envolvido com muitas situações adversas, muitas situações diferentes, mas diferentes ao extremo mesmo. E, às vezes, você deixa de utilizar algumas ferramentas para ir mais pela ferramenta do seu sentimento natural, do sentimento de cada pessoa. Cada pessoa tem uma formação, tem um sentimento, tem uma filosofia. E, às vezes, você deixa aquela técnica de lado um pouquinho e sai pelo sentimento que você tem.” (Gerente 06)

TABELA 43
O gerente utiliza todo o seu conhecimento no exercício de suas tarefas

Itens discriminados	%
Não	73,33
Sim	26,67
Total	100,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

Dois outros fatores que os gerentes pesquisados percebem em sua atuação dizem respeito àquelas habilidades ou características que dominam melhor, ou seja, seus pontos fortes e

aquelas em que sentem maior dificuldade para executar ou dominam menos, isto é, seus pontos fracos.

No que diz respeito aos pontos fortes, conforme TAB. 44, 40,00% das respostas dos gerentes entrevistados apontam para o *conhecimento técnico do trabalho*, o que se justifica pelo fato de uma boa parcela dos profissionais que participaram da pesquisa ter formação técnica, sendo engenheiros ou técnicos, enquanto outros vêm do setor de produção, tendo boa experiência prática, como demonstram os seguintes extratos de fala:

“É na área de caldeiraria e usinagem. Esse é o meu ponto mais forte. Em que eu tenho mais conhecimento. Foi, como se diz, foi o meu dia-a-dia.” (Gerente 18)

“Eu acho que meu ponto forte mesmo é mais é, tá ligado mais na prática mesmo. Eu entendo muito bem a prática, a parte prática da coisa eu domino muito.” (Gerente 12)

Outros pontos fortes declarados pelos gerentes pesquisados, são: *relacionamento interpessoal* (20,00%), *ser empreendedor* (10,00%), *experiência profissional* (10,00%), *dinamismo* (6,67%), *habilidade em negociações* (6,67%), *ser detalhista* (6,67%) e *humildade* (6,67%).

“Dinamismo. E buscando desafios, eu busco muito isto, sempre eu tô querendo mais e um detalhe, eu facilito muito no caso de algum trabalho. Eu não sei, o termo não seria facilitar, ... é, eu me exponho muito. Eu acredito que quem tem medo não atinge. Então esse é o pulo do gato. Então a gente tem que se expor. É só errando que a gente acerta, então aquela pessoa que tem receio de errar, que tem medo de errar, no meu modo de ver é uma postura que não enquadra em nível de gerência. É ... porque gerência é desafio, é risco. Então todo risco ... à medida que a gente arrisca mais, a gente erra, mas ganha muito.” (Gerente 02)

TABELA 44
Pontos fortes dos gerentes pesquisados, na sua própria visão

Itens discriminados	%
Conhecimento técnico do trabalho	40,00
Relacionamento interpessoal	20,00
Ser empreendedor	10,00
Experiência profissional	10,00
Dinamismo	6,67
Habilidade em negociações	6,67
Ser detalhista	6,67
Humildade	6,67
Coragem	3,33
Sinceridade	3,33
Eficiência	3,33
Persistência	3,33
Profissionalismo	3,33
Percepção do clima organizacional	3,33
Pontualidade no cumprimento de prazos	3,33
Potencial elevado	3,33
Aceitar desafios	3,33
Organização	3,33
Liderança	3,33
Dedicação	3,33
Total	146,67

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

Em relação aos pontos fracos, 20,00% das indicações dos gerentes entrevistados são para o *sentimentalismo*, como apresentado na TAB. 45. Em seguida, 16,67% das respostas apresentadas pelos gerentes entrevistados faz referência à *necessidade de mais estudos* enquanto outras 6,67% indicam a *falta de curso superior*. Aliás, a exigência de melhor qualificação dos gerentes, tão citada por diversos autores, é comprovada pelos gerentes pesquisados, pois, no total, 30,00% das respostas apresentadas fazem referência a esse fator, como ponto fraco, sendo, além dos já apresentados, *dificuldade na área contábil* e *não ter cursado um MBA*, ambos com 3,33% das respostas apresentadas. E se *deficiência na área administrativa* (6,67%) for considerada como conseqüência da falta de estudo, o percentual vai para 36,67%. Outro fator considerado pelos gerentes, de forma expressiva, como seu ponto fraco, é a *inexperiência nas relações interpessoais* com 6,67% das respostas. É

interessante notar, ainda, que enquanto todos os gerentes apresentaram ponto forte, 3,33% das respostas apresentadas indicam a não percepção de ponto fraco pelos gerentes.

“Meu ponto fraco, deixa-me ver aqui. O conhecimento. Eu preciso buscar mais conhecimento. Tem hora que eu esbarro. Meu ponto fraco é conhecimento. Então eu busco estudar pra todo lado, porque é só através de conhecimento que eu vou enxergar mais ponto fraco. Então, hoje no mercado, eu saindo aqui da empresa, indo para uma empresa maior, eu não vou estar exercendo a função de gerente justamente por causa do curso superior.” (Gerente 02)

“É difícil achar, né? (risos) Mas que existe, existe. É mais em nível de conhecimento, mesmo. Administrativo. Tá faltando um pouco prá mim.” (Gerente 18)

TABELA 45
Pontos fracos dos gerentes pesquisados, na sua própria visão

Itens discriminados	%
Sentimentalismo	20,00
Necessidade de mais estudos	16,67
Falta de curso superior	6,67
Inexperiência nas relações interpessoais	6,67
Deficiência na área administrativa	6,67
Autocracia	3,33
Dificuldade de negociação	3,33
Dificuldade na área contábil	3,33
Falta de controle emocional	3,33
Falta de profissionalismo	3,33
Insegurança frente ao contexto econômico	6,67
Intolerância em relação aos prazos	3,33
Estresse	3,33
Não ter cursado um MBA	3,33
Nervosismo	3,33
Ser encrenqueiro	3,33
Sinceridade	3,33
Visão paradigmática	3,33
Não admitir falhas	6,67
Falta de experiência	3,33
Excesso de organização	3,33
Ser muito paciente/tolerante	3,33
Ser acomodado	3,33
Não poder carregar peso	3,33
Não tem ponto fraco	3,33
Total	130,00

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

O patrão e os funcionários, ambos com 30,00%, são percebidos pelos gerentes entrevistados como quem mais lamentaria a sua saída da empresa, de acordo com a TAB. 46. Em seguida, *a empresa de um modo geral* (26,67%), *o próprio gerente* (13,33%) e *a família* (3,33%) pelo desemprego do chefe da casa, são as percepções dos gerentes a respeito de quem é mais afetado por esse ato do gerente. Note-se que 20,00% dos profissionais não souberam responder a questão.

TABELA 46
 Quem mais lamentaria a saída do gerente, na sua visão

Itens discriminados	%
O patrão	30,00
Os funcionários	30,00
A empresa de um modo geral	26,67
O próprio gerente	13,33
A família	3,33
Não souberam responder	20,00
Total	123,33

FONTE - Entrevistas realizadas pelo autor da dissertação.

NOTA - A soma das frequências é superior a 100%, por ser possível aos entrevistados mais de uma resposta.

As questões discutidas nessa seção mostraram as percepções que os gerentes pesquisados têm de seu trabalho, de suas relações com a empresa e de seu conhecimento, não correspondendo, necessariamente, à realidade de sua atuação. No entanto, as declarações e os sentimentos dos entrevistados demonstram uma certa coerência e uma aproximação lógica com a teoria, que nos permite entender um pouco mais a função gerencial e a posição de ambigüidade ocupada pelo gerente, situado entre o patrão e os operários, não sendo, na realidade, nem um nem outro. Em seguida, serão apresentadas as conclusões desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Nesta dissertação, buscou-se conhecer as práticas dos gerentes de pequenas indústrias situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, correlacionando-as com as novas habilidades gerenciais demandadas à situação de acelerado processo de desenvolvimento tecnológico e às proposições de reestruturação produtiva e organizacional. A análise de suas respostas às questões apresentadas leva a resultados que permitem confirmar a suposição inicial de que gerentes de pequenas indústrias se adequam às novas exigências para a função gerencial.

As declarações dos gerentes pesquisados demonstram uma aproximação com as demandas que são propostas aos gerentes, definidas no referencial teórico, o que permite que se responda, de forma positiva, a questão colocada no início deste trabalho, de que esses gerentes são flexíveis às mudanças impostas pelo contexto, refletindo, assim, com propriedade, as práticas sugeridas pelas teorias gerenciais atuais. Entretanto, mostrou-se falsa a suposição da ausência de parâmetros teóricos mais rígidos, apresentada na questão, em virtude do alto índice de formação escolar (técnica e superior) encontrado nos profissionais pesquisados (80,00%).

No que diz respeito à sua trajetória profissional, pelo que se pode inferir das respostas às questões da entrevista, os gerentes pesquisados começaram a trabalhar muito cedo, em boa parte dos casos, antes mesmo dos catorze anos, ajudando a família ou ingressando como aprendizes em cursos de formação técnica. A sua admissão nas empresas atuais e a promoção ao cargo de gerente são recentes, além de serem, em grande parte, os primeiros no cargo, que não existia anteriormente, mostrando que as pequenas empresas, em sua grande maioria, estão se organizando e se profissionalizando há menos de dez anos. A sua escolha para o cargo de

gerente ocorreu com base em experiências anteriores e por apresentar habilidades requeridas para o desempenho da função, embora o seu salário não corresponda ao que se possa esperar para a qualificação e experiência exigidas.

Os gerentes pesquisados confirmam os autores que, cada vez mais, indicam a necessidade de se prepararem para o exercício da função, devido ao acirramento da concorrência, ao dinamismo do mercado e ao cada vez maior relacionamento interpessoal que o gerente deve ter. Eles se prepararam para o desempenho das tarefas, por meio de cursos de qualificação formal e pela prática, atualizam-se pela leitura de livros, de revistas técnicas ou de atualidades e navegando pela internet. É de se notar que, enquanto mais da metade das empresas oferecem condições de desenvolvimento gerencial, para os gerentes pesquisados, uma boa parte dos profissionais não conta com esse apoio e tem que utilizar recursos próprios para sua atualização profissional. Enquanto os gerentes têm planos profissionais de continuar crescendo, por meio de cursos, de abrir os próprios negócios ou de trabalhar em empresas de maior porte, a grande maioria não pretende ainda mudar de cargo, ou por estarem satisfeitos, ou pelo pouco tempo que têm no cargo, o que não lhes dá segurança para saltos maiores.

Com relação às principais características do cargo de gerente de pequenas empresas, de acordo com os gerentes pesquisados, elas confirmam a complexidade da função gerencial, como prega a teoria. A falta de consenso na determinação das principais tarefas realizadas pelos gerentes é uma comprovação da multiplicidade de funções, que torna o trabalho do gerente algo complexo, não possibilitando a definição clara, objetiva e específica de suas tarefas, em descrições de cargos, muitas vezes agindo de acordo com o que se pede no momento. Devido a essa complexidade, também a comunicação dos gerentes entrevistados com os superiores e com os subordinados acontece de forma verbal e informal, não havendo

espaço para formalidades. Outra característica do cargo de gerente em pequena empresa, citada pelos entrevistados, diz respeito à autonomia para a tomada de decisão, que ainda é pouco sentida, tendo em vista que, nas pequenas empresas, ainda há uma forte influência e atuação do proprietário, que toma para si a responsabilidade pelas decisões. Entretanto, ao traçar as diretrizes do setor, os empresários, em sua grande maioria, solicitam a opinião dos gerentes, reconhecendo a sua experiência e o seu conhecimento maior da produção, o que, entretanto, não garante que essa opinião seja acatada.

Na percepção que os gerentes pesquisados têm da função gerencial, nota-se uma aproximação com a teoria gerencial, em que não se encontra consenso na descrição das qualidades que o gerente precisa ter. Mais uma vez a quantidade e a variedade de qualidades indicadas pelos entrevistados, confirma a complexidade da função gerencial, composta de múltiplas tarefas, que exigem do gerente capacidades/habilidades humanas, técnicas e conceituais, para obtenção do sucesso profissional e da organização.

O fato de serem gerentes de uma pequena empresa é percebido pelos entrevistados, de maneiras diversas, variando desde o sentimento de orgulho por se equipararem aos verdadeiros “donos” das empresas e serem capazes de desempenhar múltiplas tarefas, até a sensação de que a função é cansativa e estressante, pelo fato de terem excesso de trabalho. Precisam, entretanto, apresentar habilidades específicas e complexas, tais como conhecer todos os setores da empresa, ter jogo de cintura, um bom relacionamento interpessoal e conhecimento técnico, para desempenharem suas múltiplas funções. Essa estrutura enxuta da pequena empresa, na percepção dos gerentes, apresenta fatores que facilitam o trabalho gerencial, tais como falta de burocracia, contato direto com o patrão e com os subordinados, comunicação direta e conhecimento geral da empresa. Em contrapartida, mostra outros fatores

que dificultam o trabalho, sendo o principal a escassez de recursos financeiros, o que é uma característica das pequenas empresas e é de ordem estrutural, enquanto que os fatores facilitadores percebidos são de ordem organizacional.

Os gerentes pesquisados percebem, ainda, vários problemas no trabalho, em função dos diversos relacionamentos que o seu trabalho lhes impõe, com os proprietários, com seus subordinados, com os fornecedores e com os clientes. Esses diferentes relacionamentos, com interesses diversos, influem no trabalho do gerente, causando diversos problemas que o impedem de executar com tranquilidade suas tarefas. Apesar disso, a grande maioria dos gerentes pesquisados avalia de forma positiva o ambiente de trabalho em suas empresas e percebem como bom o relacionamento com seus superiores e subordinados. Desconforto no exercício da função só é sentido, quando o gerente tem que tomar decisões que afetam seus subordinados, como ter que aplicar punições ou demitir. Também as pressões inerentes ao cargo que levam a algum problema, como prazos de entrega, problemas de qualidade, desentendimentos com o patrão, levam os gerentes a sentir desconforto.

Os gerentes entrevistados, principalmente aqueles há mais tempo no cargo, confirmam as teorias a respeito das mudanças que vêm ocorrendo na função gerencial, que sinalizam para maior necessidade de reciclagem dos gerentes, causada pelo desenvolvimento tecnológico e pela maior cobrança de resultados em termos de qualidade. Além do mais, o operário está mais participativo e exigindo um tratamento mais humanizado, fato que é sentido pela alta demanda dos gerentes por cursos de gestão de pessoal, de relacionamento humano e com ênfase nos conhecimentos técnicos.

O trabalho nas pequenas empresas não permite que o gerente utilize todo o seu conhecimento no desempenho de suas funções, pois as ações são mais rápidas e mais simples, não exigindo a utilização de maiores conhecimentos técnicos, principalmente para os gerentes que têm formação técnica ou superior. Sobre esse aspecto, há que se ressaltar que o conhecimento técnico, juntamente com a capacidade de relacionar-se com as pessoas, o empreendedorismo e a experiência profissional foram mencionadas pelos gerentes como seus principais pontos fortes. Já, em relação aos pontos fracos, os gerentes mencionaram, a falta de estudos ou de qualificação e ao sentimentalismo, responsável pelas situações de desconforto vivenciadas no desempenho da função. E, finalmente, pode-se observar que os gerentes percebem-se como pessoas importantes para a empresa, uma vez que, caso deixem o cargo, sua falta será sentida tanto pelos patrões quanto pelos subordinados.

As observações feitas a partir das entrevistas realizadas com gerentes de pequenas empresas industriais situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte permitiram um maior conhecimento do trabalho desses profissionais, de sua trajetória profissional, das características do cargo gerencial e da sua percepção a respeito da função que exercem. Embora reconhecendo a impossibilidade de se generalizar essas observações para todos os gerentes, pode-se observar uma aproximação entre as práticas dos gerentes de pequenas empresas pesquisados e a nova teoria gerencial.

Confirma-se ainda, a dificuldade de se propor um modelo teórico definindo as funções, as habilidades e as qualidades necessárias ao desempenho da função gerencial, face a uma prática social complexa e variada, cujas tarefas são exigidas de formas diversas e atípicas, variando conforme a situação e dependendo de diversos relacionamentos com o proprietário, com os funcionários, com fornecedores e com clientes, cada um deles buscando uma nova

posição no novo mundo dos negócios, situados em um ambiente complexo de interesses e de relações de poder. A situação descrita reflete a posição de ambigüidade em que o gerente se coloca, entre patrão e operários e, de forma especial, no caso das pequenas empresas, tendo que atender às exigências dos clientes em contraposição às dos fornecedores, levando a situações de atrito que dificultam o trabalho gerencial.

Esta pesquisa pode ser utilizada como ponto de partida para outros estudos sobre a função gerencial em pequenas empresas de diferentes setores da economia e/ou de outras regiões, bem como para a realização de estudos comparativos com as atividades gerenciais em empresas de diferentes portes.

Além disso, mesmo que modesta e limitada, essa pesquisa apresenta dados que levam a um maior conhecimento e a uma melhor compreensão das atividades dos gerentes de pequenas empresas industriais, podendo servir de referência para programas de treinamento e de desenvolvimento de gerentes em pequenas empresas.

Espera-se, finalmente, que esse estudo suscite novas investigações no campo das pequenas empresas, mudando a direção da maioria das pesquisas, que, de uma forma geral, têm focado as grandes organizações.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAQUERO, M. e SOUZA, A. C. *As pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul: crise econômica e relações de trabalho*. Porto Alegre: UFRS, 1984.
- BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARROS, F. R. de. *Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança*. Rio de Janeiro: APEC, 1978.
- BENTON, L. R. *Supervisão e gerência*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BOLTANSKI, L. Os executivos autodidatas. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 5-25, jan./mar. 1984.
- BOYETT, J. e BOYETT, J. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BURNHAM, J. *The managerial revolution*. Bloomington: Indiana University Press, 1962.
- CABIDO, A. C. *Práticas gerenciais e modelos de gestão garantidores do sucesso de pequenas empresas*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1996. (Dissertação, Mestrado em Administração)
- CAMPOS, T. L. C *A inserção da pequena e média empresas na dinâmica regional da indústria mineira*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1998. (Dissertação, Mestrado em Economia)
- CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E, e VASCONCELOS, J. (org.) *“Recursos” humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 118-128.
- _____. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CUBILLO, J. *La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones*. *Revista Ciência da Informação*. Brasília, v.26, n.3, p. 1-15, set./dez. 1997.

DANTAS, L. Ambigüidade e socialização do chefe intermediário industrial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 4, 1980, Salvador. *Anais...Salvador: Anpad*, 1980.

DRUCKER, P. F. *Tecnologia, ciência e sociedade*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1973.

_____. *The coming of the new organization*. *Harvard Business Review*. New York, n. 1, p. 45-53, jan./feb. 1988.

ECHEVESTE, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...Foz do Iguaçu: Anpad*, 1998.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1994.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

GIMENEZ, F. A. P. Um sistema para apoio à média e pequena empresa brasileira. *Revista de Administração da USP* São Paulo, v. 23, n. 4, p. 57-62, out./dez. 1988.

GUIMARÃES, L. A. *Nem patrão, nem empregado, muito antes pelo contrário: o caso específico da gerência intermediária*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1993. (Dissertação, Mestrado em Administração)

GRÜN, R. O medo do desemprego e a mudança dos sistemas simbólicos imperantes entre os gerentes brasileiros. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. *Anais...Angra dos Reis: Anpad*, 1996.

HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HILL, L. A. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.

IUPERJ. *A chefia intermediária na empresa brasileira*. Rio de Janeiro: IUPERJ, 1980. 2 v. (Relatório de pesquisa)

JAY, A. *Maquiavel e gerência de empresas*. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

KANDIR, A. Importância das micro e pequenas empresas no Brasil. *Estudos SEBRAE*. mai./jun. 1994.

KATZ, R. L. *As habilitações de um administrador eficiente*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KLIKSBERG, B. A gerência no final do século XX. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 183-201, abr./jun. 1993.

LEITE, J. B. D. *Treinamento e desenvolvimento de gerentes no Banco do Brasil: uma imagem - objetivo para a década de 90*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1991. (Dissertação, Mestrado em Administração)

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.

MELO, M. C. de O L. *Competitividade e novas tecnologias de gestão: revisitando a função gerencial*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1994. 372 p. (Relatório)

_____. Os dramas e as tramas da carreira gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, João Pessoa. *Anais...João Pessoa*: Anpad, 1995.

_____. O gerente e a função gerencial nas organizações pós reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6, 1999, Belo Horizonte. *Anais ... São Paulo*: ABET, 1999. v. 2.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973

_____. *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

_____. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PRAHALAD, C. K. *A atividade dos gerentes da Nova Era no emergente panorama competitivo*. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997. p. 176-85.

RATTNER, H. (org.) *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Brasiliense; Brasília: CNPq, 1985.

REED, M. *A sociologia da gestão*. Lisboa: Celta, 1997.

ROLIM, C. F. C. e CAMPINO, A. C. C. Pequenas e médias empresas industriais no Estado de São Paulo: um estudo empírico. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v. 22, n. 3, p. 56-66, jul./set. 1987.

SEBRAE-MG. *Manual de procedimentos*. Belo Horizonte: SEBRAE-MG, v. 21, set. 1997.

SIMÃO, A. *Sindicato e estado*. São Paulo: Dominus, 1966.

SIMERAY, J. P. *A estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas*. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1974.

SOUZA, M. C. A. F. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Campinas: Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, 1993. (Tese, doutorado em Economia)

STENDL, J. *Pequeno e grande capital: Problemas econômicos do tamanho das empresas*. São Paulo: Hucitec/UNICAMP, 1990.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1976.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. et al. Reconstruindo a gestão: um estudo dos impactos das novas tecnologias organizacionais sobre a função gerencial. *Cadernos de Administração*, Belo Horizonte, v. 4, n. 4, p. 16-28, dez. 1997.

VASCONCELOS, C. R. M. de. *L'intelligence économique et la stratégie de développement de la PME*. Grenoble: École Supérieure des Affaires de Grenoble, 1999. (Tese, doctorat en)

VERGARA, S. C. e BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, João Pessoa. *Anais...João Pessoa*: Anpad, 1995.

VERSIANI, A. F. e GASPAR, R. M. Diferenças e similaridades entre micro, pequenas e médias empresas do segmento de confecção na região metropolitana de Belo Horizonte. in NABUCO, M. R. e CARVALHO NETO, A. (org.) *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: Ação Comunitária, 1999. p. 237-285

VIDAL, E. M. e PICCININI, V. C. Perfil de gerentes de empresas da cadeia produtiva do plástico do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, João Pessoa. *Anais...João Pessoa*: Anpad, 1995.

WILLIAMS, J. C. et al. Management and organization. 5th. ed. Cincinnati: South-Western, 1985.