



**Universidade Federal de Minas Gerais**

**Faculdade de Ciências Econômicas**

**Departamento de Ciências Administrativas**

**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD**

**“Gerentes e Novas Estratégias de Gestão:  
um estudo de caso sobre transformações no campo  
gerencial”**

**Marcelo Gouvêa Teixeira**

**Belo Horizonte – Minas Gerais**

**1995**

**Marcelo Gouvêa Teixeira**

**Gerentes e Novas Estratégias de Gestão:  
um estudo de caso sobre transformações no campo gerencial**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração 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: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira  
Lopes Melo  
Universidade Federal de Minas Gerais

**Belo Horizonte**

**Universidade Federal de Minas Gerais**

**Faculdade de Ciências Econômicas**

**1995**

T266g  
1995

Teixeira, Marcelo Gouvêa

Gerentes e novas estratégias de gestão: um estudo de caso sobre transformações no campo gerencial / Marcelo Gouvêa Teixeira. - 1995. 171 f. : il., enc.

Orientador: Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Desenvolvimento gerencial - Teses 2.Executivos – Treinamento  
3.Administração de pessoal – Teses 4.Administração - Teses I.Melo, Marlene Catarina de Oliveira Lopes II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
III.Título

CDD: 658.3

## SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO .....	5
1.1 <i>Justificativa</i> .....	7
1.2 <i>Colocação do Problema</i> .....	18
1.3 <i>Objetivos</i> .....	23
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 <i>Função Gerencial</i> .....	27
2.2 <i>Gerentes e Estrutura de Classes</i> .....	35
2.3 <i>O Gerente e Alterações no Campo Gerencial</i> .....	41
2.4 <i>Gerentes e Novas Estratégias de Gestão</i> .....	44
III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 <i>Características da Pesquisa</i> .....	49
3.2 <i>O Desenvolvimento da Pesquisa</i> .....	52
3.3 <i>Análise dos Dados</i> .....	57
IV. A ORGANIZAÇÃO GTD.....	62
4.1 <i>Princípios e modelo de gestão do grupo controlador</i> .....	64
4.2 <i>A Reestruturação na GTD</i> .....	73
V. TRANSFORMAÇÕES NO CAMPO GERENCIAL .....	79
5.1 <i>Uma Proposta de Mudança Organizacional: o Projeto TBM/TQM</i> .....	87
5.1.1 <i>TBM/TQM: Tensão, Vivência e Reestruturação do Campo Gerencial</i> .....	98
5.2 <i>O Programa de Desenvolvimento Gerencial</i> .....	111
5.2.1 <i>O Projeto Coach</i> .....	112
5.2.2 <i>O Gerente Coach: atributos para a função gerencial</i> .....	121

5.2.3 Desenvolvimento Gerencial: “a busca pelo desequilíbrio constante”	133
.....	133
5.3. <i>Gerentes versus Gerentes: Alterações no campo gerencial</i> .....	141
VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	152
VIII. BIBLIOGRAFIA.....	155
IX. ANEXOS .....	159
9.1 <i>ROTEIRO DE ENTREVISTA</i> .....	159
9.2 <i>TABELAS</i> .....	161

# INTRODUÇÃO

## I. Introdução

Uma idéia subjacente às teorias, escolas, pesquisas no campo de estudos da Administração é a busca por eficiência nas organizações. Esse tema tem sido abordado a partir de diversas perspectivas, como se pode constatar através da evolução da Teoria da Administração. Cada escola de pensamento privilegia um ou outro aspecto, elege variáveis de análise e concebe uma dinâmica de funcionamento da realidade organizacional. Assim, a melhoria da performance organizacional pode advir de fatores como: a adoção de princípios específicos de gestão, de formatos organizacionais, de arranjos singulares dos recursos disponíveis; a capacidade de adaptação ao meio ambiente, o desenvolvimento de padrões de relacionamento com os diversos grupos de interesse e a adoção de determinados valores pelos membros da organização. Os fatores de sucesso variam de acordo com os pressupostos e as definições de cada escola.

Entretanto, e a despeito do papel que lhe é reservado em cada aporte teórico, a figura do gerente<sup>1</sup> constitui-se como sujeito dessas práticas. Ao personificarem-se as ações anônimas da organização, identificam-se os gerentes como sujeitos responsáveis pela condução e manejo dos fatores apontados acima. Em decorrência disso, pode-se encontrar na literatura uma considerável diversidade de posições acerca de seu papel nas organizações. Eles podem ser vistos como tomadores de decisão, exercendo o controle, formulando estratégias, pondo a trabalhar os recursos humanos, coordenando esforços,

---

<sup>1</sup> No presente estudo são utilizados indistintamente como sinônimos os termos: gerente, administrador, executivo, gestor, dirigente. Para esta escolha, baseamo-nos na discussão

mensurando, avaliando, liderando, motivando e incitando os empregados à adesão ao projeto organizacional, só para citar algumas dentre as várias perspectivas. Como consequência desse fato, 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. MOTTA (1991) constata 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" (MOTTA, 1991, pp. 19).

Propondo-se a apresentar um esforço de síntese quanto às diversas abordagens e contribuições acadêmicas ao campo gerencial, MOTTA (1991) não só reconhece a dificuldade de se definir o papel do gerente, como também conclui que a alternativa mais sensata é a de "tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente" (MOTTA 1991, pp. 20). Assumir essa assertiva é deparar-se com um espaço de possibilidades quase ilimitadas, as quais realçam a ação e iniciativa do indivíduo para a construção e conquista do seu papel, cuja racionalidade, ou melhor, cujas premissas para decisão e a forma como se engendram em seu comportamento são extremamente variáveis. Essa constatação impõe desafios à investigação desse fenômeno, ao exigir esforços eminentemente qualitativos junto aos indivíduos para resgatar a construção de seu papel.

Ademais, conforme menção anterior às escolas de pensamento em Administração, alguns autores (MOTTA, 1991 e KLIKSBERG, 1993, dentre outros) observam que as concepções teóricas sobre a atuação do gerente encontram-se estruturadas a partir de duas ordens de pressuposições. A primeira acerca da forma de funcionamento e dinâmica das

---

desenvolvida por MOTTA (1991) que apresenta a equivalência de termos como administração, gerência, gestão, *management*, e *administration*.

organizações e, a segunda, sobre a função da própria Administração no contexto organizacional. Alterações nessas premissas implicam em redefinições no papel desempenhado pelos gerentes. Com efeito, o surgimento de inovações organizacionais e nas estratégias de gestão, ao longo das décadas de 70, 80 e início dos anos 90, implicou em transformações substanciais no campo gerencial.

O presente estudo apresenta, a partir dessas reflexões, subsídios para uma melhor compreensão do campo gerencial, face às novas estratégias de gestão. O texto está estruturado em cinco capítulos, prefaciados por esta introdução que apresenta ainda a justificativa, a colocação do problema e os objetivos deste estudo. O capítulo 2 delimita a fundamentação teórica que orientou os trabalhos constando de considerações sobre a função gerencial, sobre as contradições a que o gerente está exposto diante da estrutura de classes, as alterações no campo gerencial e as novas estratégias de gestão. No capítulo seguinte, são apresentadas as opções metodológicas que conduziram as diferentes fases deste estudo de caso. Os dois últimos capítulos apresentam os resultados e a análise da pesquisa. O capítulo 4 cumpre a função de apresentar a organização objeto do estudo e as transformações pelas quais passou durante a introdução das novas estratégias de gestão. Já no capítulo 5, são analisadas as transformações observadas no campo gerencial e as estratégias desenvolvidas pelos gerentes diante desse processo.

## **1.1 Justificativa**

O capitalismo mundial viveu, nos últimos cinquenta anos, sob o modelo de desenvolvimento fordista. Nesse paradigma, o universo econômico estruturava-se a partir de realidades nacionais, caracterizando-se pela ênfase nos respectivos mercados internos, pela manutenção de relações contratuais rígidas com a mão-de-obra e pela ocorrência de

taxas de crescimento econômico relativamente estáveis. Entretanto, desde a segunda metade da década de sessenta, os ganhos de produtividade começam a definharem. As altas de salário real continuavam, enquanto o custo do capital fixo começava a crescer em relação ao número de assalariados. Nesse contexto, a taxa de lucratividade começa a diminuir, refletindo uma tendência que precipitaria a crise do modelo. Com o passar dos anos, a elevação do nível de instrução geral e da consciência de si dos trabalhadores, bem como a aspiração universal à realização pessoal e à dignidade no trabalho levaram a uma revolta cada vez mais aberta contra a negação da pessoa nas mais diversas formas de separação entre competentes e executantes (LIPIETZ, 1991). Como se não bastasse, observa-se no período (e mais notadamente a partir das décadas de 70 e 80) a consolidação do processo de internacionalização das economias, com o surgimento de blocos econômicos e a globalização dos mercados. Com a crise desse modelo de desenvolvimento, a partir dessas duas últimas décadas, as sociedades industriais enfrentam uma série de desafios, criando situações de risco, oportunidades e ameaças para as organizações, exigindo-lhes flexibilidade e criatividade na condução de seus negócios.

No âmbito da economia mundial, pode-se observar a formulação de alternativas ao modelo de desenvolvimento fordista com o intuito mais ou menos explícito de superá-lo, suscitando diferentes respostas à crise. Um modelo de desenvolvimento constitui-se a partir de um regime de acumulação, que aparece como resultado macroeconômico da interação e funcionamento de um modo de regulação baseado em um modelo de organização do trabalho<sup>2</sup> entre as empresas e também no seu interior. Portanto, essas

---

<sup>2</sup>O modelo de organização do trabalho abrange de princípios gerais da organização do trabalho e sua evolução, não só no interior das empresas, como também das formas de divisão de trabalho entre as empresas. Um regime de acumulação representa a lógica ao nível macroeconômico que descreve a evolução conjunta das condições de produção (produtividade, mecanização) e das condições de uso social da produção (consumo familiar, investimento, gastos públicos, comércio

alternativas procuram formular arranjos ao nível macro e micro marcados por acordos socialmente estabelecidos, normas, regras interiorizadas e procedimentos sociais que se mostram capazes de garantir um certo equilíbrio, uma certa permanência para a reprodução social, sem crise, durante um certo tempo. Essas alternativas devem propiciar, simultaneamente, níveis satisfatórios na produção de excedente e na acumulação.

"O momento atual de transição é o de escolher novas regras: novos princípios de organização do trabalho, novas normas na orientação e no uso social da produção, novos hábitos e novos modos de regulação. Trata-se de entrar em acordo quanto a novas promessas, novos projetos. Inventar um novo grande compromisso." (LIPIETZ, 1991, pp.51)

Essas novas regras articulam-se coerentemente ao nível micro, consubstanciando-se em modelos organizacionais e estratégias de gestão. Assim, o esgotamento do modelo de desenvolvimento coincide, ou melhor, é evidenciado pelo sucesso de organizações e países que, de certo modo, antecipando-se às crises, realizaram mudanças nos padrões de gerenciamento das organizações. Um exemplo emblemático desse tipo de situação pode ser encontrado no caso de empresas japonesas, que em plena recessão na economia mundial na década de setenta, promovem uma "invasão" do mercado norte-americano. A partir de então, as organizações japonesas passam a ser alvo de inúmeros estudos com o intuito explícito de desvendar o "segredo do sucesso nipônico". Seguem-se diferentes tipos de estudos com as mais diversas orientações, mas, que num conjunto, acabaram por delinear a partir de suas análises, mesmo que de modo difuso, traços daquilo que se

---

exterior). O modo de regulação efetua o ajuste dos comportamentos contraditórios, conflituosos, dos indivíduos aos princípios coletivos do regime de acumulação, envolvendo desde o costume, a disponibilidade dos empresários e dos assalariados em conformarem-se a esses princípios, por reconhecê-los (mesmo a contragosto) como válidos ou lógicos, até a formas institucionalizadas de solução de conflitos (regras de mercado, regras de contratação de trabalho, legislação social) (LIPIETZ, 1991).

convencionou chamar "modelo de gestão japonês"<sup>3</sup>. O sucesso das empresas japonesas passou a ser fonte de inspiração para as demais que procuravam alcançar níveis de produtividade, qualidade e competitividade no mercado agora internacional. O resultado econômico obtido por elas torna-se parâmetro para as demais e as estratégias, políticas e práticas de gestão utilizadas assumem um papel de receituário a ser seguido.

As novas estratégias de gestão, as novas políticas de recursos humanos (LIMA, 1993), os novos modelos gerenciais<sup>4</sup> eclodem num volume e ritmos cada vez maiores, num processo até autofágico, que caracteriza a rapidez das mudanças e a obsolescência vertiginosa das práticas de gestão nesses mercados extremamente dinâmicos. Muitas dessas propostas baseiam-se no "modelo japonês". Entretanto, são também formuladas propostas que se constituem em alternativas a esse modelo. Neste tocante pode-se citar, por exemplo, o "Volvismo"<sup>5</sup> (WOOD, 1992), e o "Projeto Saturno"<sup>6</sup> da General Motors (MESSINE, apud LIMA, 1993). Esses movimentos impõem às empresas que estão comparativamente atrasadas um esforço modernizador sob pena de serem excluídas do mercado através da concorrência. Modernizar, neste contexto, passa a significar a adoção

---

<sup>3</sup>As aspas remetem à discussão presente em estudos sobre o caso japonês (HIRATA, 1993), na qual se polemiza sobre a existência de um "modelo", que se afirmaria como uma alternativa universal ao fordismo, ou se esse conjunto de métodos e técnicas adotadas constituiriam-se (sem maiores pretensões) em um aperfeiçoamento das formas de organização e gestão do trabalho tayloristas.

<sup>4</sup>As expressões "novas estratégias de gestão", "novas políticas de recursos humanos" e "modelos gerenciais" estão sendo utilizadas, neste estudo, num sentido amplo como sinônimas. Todas procuram expressar propostas, de certo modo inovadoras para a gestão das organizações em contraposição as propostas tidas como "tradicionais" (KLIKSBURG, 1993). Representam uma determinada forma de conceber a gestão nas organizações, abrangendo assim diversas contribuições no campo da administração relativas, dentre outras, ao papel, função, espaço e vivência do corpo gerencial.

<sup>5</sup> A expressão Volvismo tem sido empregada por diversos autores para definir as inovações introduzidas pela Volvo nas fábricas de Kalmar, Torslanda e Uddevalla a partir de meados da década de 70.

<sup>6</sup> O Projeto Saturno representou uma tentativa da General Motors em formular uma resposta à ameaça das montadoras japonesas. Neste projeto a GM fabricaria um carro minicompacto, com sistemas "revolucionários" de produção e distribuição.

de um conjunto de práticas gerenciais consideradas como inovadoras, revolucionárias que por si só dotariam as organizações de competitividade e eficiência; atributos tão almejados em um contexto onde o comércio e a concorrência internacional assumem destaque.

O argumento, ou melhor, o pressuposto que fundamenta os esforços para a difusão e adoção desses "modelos", apontados no parágrafo anterior, é o de que existiriam princípios "universais" de sucesso empresarial que ultrapassam limites e barreiras geográficas e sociais. Portanto, o esforço a ser empreendido seria o de identificar esses princípios de sucesso e aplicá-los às demais organizações. Entretanto, uma outra corrente de pensamento tem defendido uma compreensão dos arranjos organizacionais enquanto modelos culturais de excelência, nos quais a total transferibilidade de modelos de gestão não só seria inviabilizada, como também se mostraria inadequada. Esse debate caracteriza-se pela oposição "culturalismo" versus "transferibilidade total" (HIRATA, 1993). Na década de noventa, entretanto, pode-se observar esforços no sentido de sintetizar as discussões sobre esses modelos facilitadores da sobrevivência e competitividade, no campo dos desafios organizacionais (MELO, 1994).

Essa posição procura desmistificar a existência de um "modelo" pronto para ser transposto, a exemplo do "culturalismo". Entretanto, um "modelo" articula intimamente dimensões técnicas, sociais e econômicas de um universo de produção. Como definem VELTES & ZARIFIAN (1993, apud MELO, 1994), um modelo de organização ou de processo produtivo é, certamente, produzido e reproduzido pelos atores sociais, mas por outro lado, é também aquele que se impõe como um quadro de referência tanto implícito como explícito, de definição e de avaliação das racionalidades de ação. Assim, posiciona-se a discussão para além do antagonismo "culturalismo" versus "transferibilidade total". Reconhece-se uma dinâmica interna específica, mas que se encontra circunscrita dentro de

limites postos pelas possibilidades reais de produção e reprodução, frente a situações de concorrência internacional.

Nessa mesma direção, encontra-se BIGGART (1991) procurando explicar a realidade social dos países do leste asiático (mais especificamente o Japão) a partir da abordagem Institucional. A visão institucionalista tende a ver as organizações como socialmente produzidas, embora concreta e materialmente objetivadas a partir da racionalidade econômica. As ações são compreendidas a partir de uma racionalidade econômica que, por sua vez, é socialmente produzida e culturalmente mantida. A sociedade capitalista, por exemplo, mantém uma série de instituições educacionais, políticas, legais e ideológicas que asseguram a existência dessa racionalidade.

Observa-se entretanto, que tal racionalidade pode consubstanciar-se de diferentes formas, conforme a história (e o momento histórico em particular), a cultura e as instituições de uma sociedade. BIGGART (1991) propõe quatro elementos derivados da Teoria Weberiana para caracterizar essa abordagem sociológica: a concepção da atividade econômica enquanto ação social, a institucionalização da ação econômica, a lógica organizacional e a necessidade de realizar a análise em múltiplos níveis.

Conceber a ação econômica como ação social implica em vê-la como dependente da motivação, respostas, interesses, sentimentos, crenças ou atitudes dos outros, sendo orientada sobre uma realidade objetiva. Arranjos organizacionais e ideológicos são desenvolvidos através do tempo, sendo produtos de conflitos, interação e adaptação, além de sustentar modelos acordados entre os atores, constituindo-se, por fim, em formas eficientes de ação econômica. A lógica organizacional, fundada nessas formas institucionalizadas, representa princípios legitimados que constituem a base para a estruturação de relações de autoridade e poder. Por fim, a análise institucional exige

esforços em múltiplos níveis para apreender os movimentos tanto em nível macro quanto micro e tanto do lado da estrutura quanto da ação.

Ressalta-se então para a compreensão de um dado "modelo" de gestão, ou mesmo de uma dada realidade organizacional, a importância dos atores e das ações que empreendem, do sentido e significado dessas ações, dos arranjos e acordos construídos ao longo da história desses atores e da realidade organizacional em específico. Entretanto, deve-se evitar perspectivas que pressuponham funcionalmente o comportamento dos agentes sociais, ora subestimando, ora superestimando a margem de ação dos indivíduos. Além do mais, as instâncias macro e micro articulam-se coerentemente: de um lado é importante reafirmar a autonomia e a capacidade de escolha dos sujeitos, e de outro, a lógica inscrita ao modelo de desenvolvimento e objetivada na forma de organização do trabalho, sistema de regulação e nos princípios de acumulação, que em última instância reduz o leque de alternativas disponíveis aos sujeitos.

Um modelo organizacional não comporta, portanto, a idéia de uma racionalidade imutável e nem de que essa racionalidade seja homogênea entre os atores (MELO, 1994). Apesar então, de suas dimensões mensuráveis, um modelo organizacional deve ser concebido como um construto social inacabado, no qual os atores opõem-se dinamicamente, observando-se o confronto de projetos, carreiras, discursos e interesses. Assim, o que deve ser gerenciado não é somente um "modelo" mais adequado e eficaz, mas e, principalmente, a interação e a capacidade dos sujeitos que compõem a cena organizacional em desenvolverem formas de ação efetivas<sup>7</sup>. Neste processo, destaca-se o gerente, ele próprio enquanto protagonista responsável pela gestão do esforço coletivo.

---

<sup>7</sup>Neste ponto utiliza-se o conceito de "efetividade" que abrange os conceitos de "eficiência" e "eficácia". Uma ação efetiva é aquela simultaneamente eficaz e eficiente.

Dentre as instâncias do modelo de Relações de Trabalho (MELO, 1991) a gestão surge como aquela responsável pelo "pôr a trabalhar" a mão-de-obra incorporando: a obtenção de trabalho em quantidade e qualidade suficientes, a manutenção da cooperação, a busca por garantir a reprodução das relações sociais (assumindo aspectos importantes na regulação dos conflitos) e, em última instância, assegurando legitimidade à ordem posta pela empresa. Personalizando a ação da organização, encontra-se, por excelência, o corpo gerencial, o que vêm a realçar o papel e a importância dessa categoria sócio-profissional na dinâmica organizacional.

Por outro lado, algumas colocações (como a abaixo) refletem uma valorização excessiva que os gerentes, de um modo em geral, são alvo no contexto atual.

"No final do século XX, a capacidade gerencial transformou-se num 'recurso precioso', totalmente crítico para o avanço de qualquer sociedade. Ao mesmo tempo, é um recurso escasso na escala internacional, de modo que as diferenças de disponibilidade constituem parte fundamental das distâncias tecnológicas entre os países." (KLIKSBURG, 1993, pp. 200)

É comum reconhecer-se a importância desses atores para sucesso e eficiência organizacionais, entretanto, os gerentes chegam a ser responsabilizados pelas taxas de crescimento e competitividade da economia de um país. A figura do gerente assume um lugar de destaque no ideário da sociedade contemporânea, cumprindo um papel de formular alternativas diante da crise e conduzir os recursos produtivos tendo em vista a sua superação.

Neste sentido, alguns depoimentos retratam de forma emblemática um momento histórico vivenciado pelos meios gerenciais norte americanos marcado, segundo KLIKSBURG (1993), por uma "autocrítica aguda".

"a má administração é, sem dúvida, a causa mais importante do ritmo descendente que domina a produtividade nos EUA" (JUDSON apud KLIKSBURG, 1993, pp. 187)

Esse movimento expressa, de forma consensual, uma avaliação quanto a inadequação dos modelos gerenciais à realidade sócio-econômica e organizacional atuais.

"A gerência americana deve assumir a responsabilidade de grande parte dos problemas da economia americana" (MORITA, 1981 apud, KLIKSBERG, 1993, pp. 187)

Constata-se, num extremo, uma ação gerencial inepta, que se mostra ineficaz, quando não inócua, incapaz de produzir resultados positivos, sendo responsabilizada por grande parte das dificuldades enfrentadas pela economia norte-americana durante a década de 80.

"Tanto nos EUA como nos seus concorrentes, a tendência é atribuir ao modelo gerencial aplicado boa parte das dificuldades competitivas que experimenta o país" (KLIKSBERG, 1993, pp. 187)

Essas colocações ganham importância pelo fato de que esse modelo gerencial foi concebido inicialmente nos meios organizacionais norte-americanos, sendo considerado como paradigma a ser seguido pela maioria das organizações no mundo ocidental. Tal situação amplifica as críticas e os esforços para a superação dessa concepção sobre o papel do gerente.

"Um determinado modelo dominou o campo da gerência nas últimas décadas, com pequenos ajustes nas suas propostas básicas. Produziu seus resultados, mas claramente o seu ciclo parece esgotado." (KLIKSBERG, 1993, p.187)

Com o delineamento de um novo modelo gerencial, cria-se também uma nova realidade para a gestão do trabalho (PROCHNICK, 1991, e HUMPHREY, 1991). Realidade essa baseada na adoção e difusão de princípios e técnicas que valorizam a busca da qualidade total, da polivalência funcional, dos trabalhos de grupos semi-autônomos, da flexibilização da produção (com redução de estoques e tempos de lead time e set up<sup>8</sup>), da

---

<sup>8</sup> "Lead time" representa o tempo de resposta da organização às demandas do mercado, é caracterizado pelo tempo gasto no ciclo que começa com a entrada das matérias primas e insumos

redução de níveis hierárquicos, da reformulação constante dos processos, caracterizando um processo de mudança contínua, com o estímulo à participação dos empregados e onde o gerente deve abandonar práticas autoritárias.

As organizações, como exposto anteriormente, podem ser concebidas como sendo arranjos micropolíticos. Por mais dinâmico que possa ser este arranjo, o ambiente organizacional vai representar um campo mais ou menos estabilizado, com espaços mais ou menos demarcados e acordos (explícitos e implícitos) mais ou menos estáveis que mediam o relacionamento dos indivíduos no seu interior. A partir desses parâmetros que os indivíduos desenvolvem suas estratégias no ambiente organizacional. Pode-se afirmar que o desenvolvimento de um corpo gerencial implicado ou comprometido com os objetivos organizacionais guarda estreita relação com o desenvolvimento de acordos com a organização que abarcam aspectos relativos a estruturação e perspectiva de carreira, sistema de recompensas, critérios de avaliação, treinamento e requalificação profissional, dentre outros.

A introdução de novas estratégias de gestão desestabiliza a realidade organizacional. Ao introduzir uma nova dinâmica para o seu funcionamento, muitas vezes baseada no princípio da mudança contínua, essas estratégias rompem com os acordos mencionados acima, introduzindo novos parâmetros que nortearão o comportamento dos indivíduos. A partir dos resultados obtidos por GRUN (1990), pode-se observar que, no caso dos gerentes, essas novas estratégias de gestão acabam por retirar ou, no mínimo, questionar sua legitimidade, colocando em cheque as trajetórias e estratégias de carreira,

---

na organização e termina com o produto sendo entregue ao cliente. "Set up" é o tempo gasto no preparo e ajuste dos equipamentos entre uma e outra atividade.

quebrando os vínculos de fidelidade e compromisso trabalhosa e pacientemente desenvolvidos no decorrer dos anos.

"Eles (*os gerentes*) temeriam os processos de mudança por se sentirem ameaçados tanto pela rápida mudança de discurso e mesmo de procedimentos efetuada pelas cúpulas empresariais, que neste diapasão parecem não mais respeitar o status e as posições duramente conquistadas pelos gerentes, quanto pela abertura das empresas às iniciativas operárias que poriam em causa os seus pequenos feudos nas organizações. As zonas de liberdade e autoridade tradicionais tendem a diluir-se..." (GRUN 1990, pp.270)

Essas transformações impõem alguns questionamentos: Como ser eficiente nessas condições? Em quais funções deve concentrar-se o gerente? Que capacidade deve enfatizar? Qual é o perfil do gerente de excelência para as novas estratégias de gestão? Qual é a política de pessoal adequada? Como formar "bons" gerentes?

As perguntas exigem respostas inovadoras por parte desse segmento sócio-profissional. Discutindo o que os gerentes de excelência fazem, KLIKSBERG (1993) indaga quais devem ser suas principais atividades e prioridades. Identifica então uma espécie de "esquema axiomático" formulado inicialmente por Henry Fayol e objeto de ajustes e desagregações posteriores sem contudo afastar-se do núcleo original, segundo o qual o gerente planeja, dirige, coordena, organiza e controla. De acordo com esta perspectiva, os gerentes deveriam aprender instrumentos técnicos para cada uma dessas tarefas e concentrar-se nelas. Entretanto, a esta visão "tradicional" o autor confronta resultados de algumas pesquisas como a de KOTTER (1982) cujos resultados indicam que o quê os gerentes de sucesso fazem pouco tem a ver com o modelo tradicional. Segundo o autor, o "perfil tradicional" não seria adequado a um ambiente em mudança contínua, a incertezas e a problemas mais complexos, quesitos cada vez mais presentes nas organizações modernas. Antes que analisar a pertinência e propriedade dos argumentos,

portanto o mérito das afirmações, cabe reconhecermos que tais questões são fundamentais para a 'profissão' gerente.

O debate que se estabelece urge por uma análise mais acurada, ainda mais quando consideramos a dinâmica e lógica imbuídas nas atividades econômicas. Aqueles que não conseguem formular tipos de comportamento eficientes e aptos a competir no mercado que se coloca estão sujeitos a incorrerem em altos custos, envolvendo riscos de sobrevivência do negócio.

"A concorrência e a interpenetração de diversos paradigmas de gestão característico dos anos 80 onde as certezas organizacionais têm pouca duração tornam muito caros o atraso nas adaptações dos agentes" (GRUN, 1990, pp. 267)

É provável que nem as empresas saibam, ou não tenham definido claramente, qual seria este papel. Será que realmente está surgindo um novo papel, um novo ator? Neste aspecto é imprescindível considerar que a construção desse novo ator (ou simplesmente a sua adaptação) se dá através de um processo dinâmico, de confrontação e interação a partir de uma realidade objetiva, concreta. Na qual os gerentes, enquanto atores sociais, desempenham um papel ativo contribuindo para a definição de seus espaços e papéis num processo dialético com as condições impostas pelas novas estratégias de gestão e pela realidade organizacional que engendram. Assim, pretende-se através desse estudo contribuir para a caracterização e compreensão desse movimento, a partir de um estudo empírico em uma organização que esteja adotando essas novas estratégias de gestão.

## **1.2 Colocação do Problema**

As novas estratégias de gestão podem ser caracterizadas, sob o ponto de vista da dinâmica interna das organizações, através de um conjunto de práticas adotadas pela administração para gerenciar o cotidiano do trabalho. LIMA (1993), a partir de resultados de uma investigação, propõe uma caracterização dessas estratégias através dos seguintes elementos: políticas de segurança (estabilidade) no emprego, salários acima da média do mercado, investimento na qualificação dos empregados, polivalência funcional, investimento em inovações tecnológicas, elaboração de planos de carreira permitindo a ascensão funcional e criando um "mercado interno", incentivo à participação dos empregados nas decisões relativas ao seu setor de trabalho, maior autonomia e controle por parte dos trabalhadores do processo de trabalho, projeto de adesão dos empregados como um todo e do sindicato aos objetivos da organização, redução de níveis hierárquicos e divisão da organização em pequenas unidades de negócio, com a finalidade de facilitar o controle, a redução do espaço físico em busca de um tamanho ótimo e a concentração das operações da organização em atividades específicas, próprias do negócio, com a terceirização das demais. Deve-se ressaltar que, tais elementos referem-se a alternativas desenvolvidas e implementadas em um determinado momento do processo de evolução das estratégias de gestão, não as caracterizando de modo definitivo. Ao invés de representarem-nas em uma forma acabada, pronta, refletem (por vezes, contraditoriamente) aquelas soluções objetivadas historicamente dentro do contexto e das possibilidades inscritas na cena social e organizacional.

Cabe ressaltar, assim, que as novas estratégias de gestão podem ser divididas em pelo menos duas fases. Compreendidas enquanto momentos de uma evolução, com formulação de alternativas e consolidação de propostas, num crescendo de requinte e sofisticação. Assim, pode-se afirmar que estas "novas" estratégias começam a ser gestadas

na década de 70 (diante dos primeiros sinais de “esgotamento” do fordismo) e avançam até meados da década de 80, com ênfase maior em práticas e políticas organizacionais que priorizavam o desenvolvimento de inovações tecnológicas, e a capacitação e manutenção de um corpo funcional qualificado. A ênfase maior é a de propor um ambiente relativamente estável, com regras definidas, que propiciasse o enquadramento de um corpo de empregados qualificados, necessário e apto para uma organização tecnologicamente de ponta. A partir de meados da década de 80 e mais destacadamente a partir da década de 90, a ênfase passa a ser a de conseguir-se organizações flexíveis<sup>9</sup>, mais ágeis, capazes de adaptar-se rapidamente aos mercados, com uma estrutura menor, extremamente capacitada, com relações menos rígidas e estabilizadas.

Sobre estas estratégias deve-se ainda destacar o caráter ambíguo e contraditório de algumas práticas (LIMA, 1992, e ENRIQUEZ, 1989) como, por exemplo, a criação de um "mercado interno" e formas mais flexíveis de contratação em contraponto à necessidade de comprometimento por parte dos empregados. Tal situação provoca dificuldades adicionais para conciliar-se, coerentemente, as diversas demandas organizacionais ao nível do comportamento dos indivíduos, o que impõe um grau maior de incerteza e dificuldade para os gestores.

Ademais, a introdução de algumas dessas novas estratégias de gestão têm acarretado redução de um considerável número de postos de trabalho (NETZ, 1994), dentre os quais vários cargos gerenciais. Essa redução reflete não somente as práticas de *Down Size*, que reduzem níveis gerenciais, mas também a eliminação de postos decorrente

---

<sup>9</sup>A busca por flexibilidade envolve mudanças da estrutura organizacional, no processo de trabalho, nas formas de contratação de mão-de-obra, dentre outros aspectos. Busca-se através de processos como Reengenharia, *Benchmarking*, *Down Size*, *NetWorks* (Redes Inter empresariais), Parcerias e Terceirização, e até de Programas de Qualidade Total, uma organização mais ágil e flexível para

do próprio "enxugamento" da estrutura. Essas primeiras considerações evidenciam um aspecto peculiar e ambíguo que o gerente vivencia, qual seja, o de ser ao mesmo tempo responsável pela introdução das novas estratégias e também um dos principais alvos do processo.

Em primeiro lugar, a realidade objetiva a partir da qual desenvolve suas atividades (processos de trabalho, as qualificações, a tecnologia, como um todo a organização) sofre uma profunda reformulação, podendo-se alterar de tal forma que muitas das competências deste profissional não mais se adequariam às necessidades da organização. Em segundo, o gerente constitui-se em uma peça crucial para a introdução e implementação das novas estratégias de gestão, pois é quem as difundirá pela organização, quem acompanhará a implantação, orientará os empregados no cotidiano do trabalho e é, em última instância, quem personifica as práticas de gestão nos diversos níveis na organização. E, em terceiro, o corpo gerencial é um dos segmentos da organização mais atingido por estas estratégias, seja, como já foi colocado, pela redução de níveis hierárquicos ou ainda pela alteração dos padrões de relacionamento e poder na organização. Neste tocante, rompem-se os acordos tácitos ou explícitos entre organização e indivíduos como vimos anteriormente. Esses fatores, exigências e pressões criam não só para os gerentes, mas também para as organizações, uma situação extremamente delicada, marcada eminentemente pela ambigüidade e incerteza.

A situação agrava-se a partir do momento em que também as qualificações e mesmo o perfil desses profissionais começa a ser questionado como impróprio ou inadequado à nova realidade organizacional. Como afirma KLIKSBURG,

---

responder às demandas ambientais. Todos esses esforços caracterizam as "novas estratégias de gestão".

"Será uma gerência que operará em meio a parâmetros de mudança inéditos e numa situação básica ... que uma infinidade de atores do contexto exerça influências sobre cada organização, 'intrometa-se' no ambiente de decisões de diversas formas" (KLIKSBERG, 1993, pp. 186)

As especulações a cerca da maior complexidade dos ambientes organizacionais, do momento de instabilidade, turbulência, incerteza e mudança contínua, onde o desequilíbrio permanente é visto como estado normal, já estão tornando-se "lugar comum" nessas análises. Entretanto, o que cabe destacar e ressaltar nos processos de adoção de novas estratégias de gestão são os problemas decorrentes da sua introdução, no gerenciamento da "reconversão" profissional, na construção de novas formas de ação e arranjo organizacionais. Em última instância, o ponto crítico a ser gerenciado é que as pessoas devem adaptar-se e interagir sob novos padrões de relacionamento, assumindo-os e internalizando-os ao nível de seus comportamentos.

Diante dessa situação cabe investigar como e em que aspectos os acordos mencionados acima são alterados; como e em que bases são estruturados novos acordos e padrões de interação; como o papel do gerente é redefinido; como as pessoas reagem, posicionam-se e formulam estratégias de ação, e quais estratégias e ações as organizações põem em prática para gerenciar o processo de introdução e mudança dos padrões de gestão, com o intuito de garantir uma ação econômica efetiva.

Ou seja, interessa-nos assim entender não só as "novas" habilidades e funções requeridas aos gerentes pelas estratégias de gestão adotadas pela organização, mas também as estratégias desenvolvidas pelos gerentes para adaptar, resistir e sobreviver, para então, como resultante desses processos, compreender a construção do papel gerencial. Dessa forma, o gerente e o seu discurso assumem uma posição central nas preocupações desse estudo. Cabe resgatar o discurso dos gerentes, construído nessa situação ambígua, e confrontá-lo com as novas exigências organizacionais, tendo em vista desvendar os

movimentos e a lógica que estruturam o campo. Faz-se necessário conhecer a dinâmica do campo gerencial nas organizações para que se criem possibilidades de gerenciamento do processo. Em síntese, analisam-se as transformações no campo gerencial a partir da introdução de novas estratégias de gestão.

### 1.3 Objetivos

Os esforços de investigação foram direcionados para os seguintes objetivos:

a) Observar como as novas estratégias de gestão, adotadas pela organização, afetam o corpo gerencial.

b) Caracterizar a "ação da organização", a partir do projeto empresarial.

Enfatizando a identificação:

➤ das estratégias, instrumentos e ferramentas utilizados pela organização, tendo em vista criar as bases de um novo acordo, de outra estrutura/arranjo e comportamentos organizacionais que sustentarão os novos padrões de gerenciamento e

➤ do papel, funções e habilidades *requeridas* ao gerente por essas estratégias de gestão.

c) Caracterizar a "ação do indivíduo", tendo em vista resgatar a lógica da ação dos gerentes, observando como ele posiciona-se e formula comportamentos face à ação da organização e a nova realidade imposta pelas estratégias de gestão.

# FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## II. Fundamentação Teórica

É possível se falar de um campo de estudos sobre o gerente? Como discutir adequadamente o campo gerencial? Quais são as abordagens tradicionais, usuais no que diz respeito a gerentes? A construção de um referencial, ainda que conciso, que permita abarcar e interpretar as ações dos gerentes tem que ser precedida por esforços para delimitar e mapear o campo de estudos e pesquisas sobre o gerente, seu papel e campo de atuação.

A primeira observação a ser feita é que, apesar dos diversos estudos realizados sobre o tema, o gerente ainda coloca-se como um objeto de pesquisa ainda por se explorar. BOLTANSKI (1984) por exemplo, identifica à época uma considerável produção intelectual feita pelos próprios gerentes sobre o assunto. Esse movimento refletiria esforços de diferenciação e afirmação de identidade de um determinado grupo social em processo de formação.

SAUSSOIS (1982) identifica algumas linhas de pesquisa que se constituiriam na vanguarda situando-se em fronteiras do campo de pesquisas sobre o gerente:

1. Pesquisas de inspiração psicossocial, como a desenvolvida por PAGÉS et al (1987), que abandonam a problemática da aspiração e das necessidades individuais para compreender a eficácia econômica de uma empresa como dependente da sua capacidade de gerar nos indivíduos processos psicológicos que produzem a adesão. Na fronteira entre a administração, economia, sociologia e psicanálise, formula-se um corpo teórico preocupado em inscrever os destinos individuais em um universo estrutural.

2. Pesquisas que enfocam a história de vida dos dirigentes, gerentes. Enfatizam-se as trajetórias de carreira procurando inscreve-las em contextos históricos (conjuntura econômica) e estrutural (organização da oferta e demanda). Trabalha-se com os seguintes pressupostos: a interação das instituições (ao nível da sociedade) delimita e estrutura um campo social; a organização expressa tanto os códigos mais explícitos quanto as regras mais abstratas que legitimam essa estruturação; a interação dos indivíduos neste universo pré-estrutural e pré-organizacional engendra o movimento concreto a ser descrito pela teoria. Fruto desses movimentos surge o discurso no qual as empresas tendem a transformar as qualidades pessoais (origem escolar, por exemplo) em qualidades profissionais reconhecidas e sancionadas (padrões de sucesso). Assim, as técnicas de integração e interiorização estariam inscritas, por excelência, no campo pré-organizacional, o campo ou o valor do capital cultural de cada agente envia a posição relativa na estrutura o que condicionará, por exemplo, a formulação de diferentes estratégias entre os atores.

3. O gerente enquanto tomador de decisão, em busca da maximização dos seus interesses, avaliando vantagens e desvantagens no curto e longo prazo. Com o desenvolvimento de tipologias e grupos de análise, identificando diferentes parâmetros utilizados no processo decisório, vindo a caracterizar as diversas racionalidades observáveis nas organizações.

4. Pesquisas nas quais se enfatiza a análise do discurso dos gerentes por eles mesmos, ou de outra forma, privilegia os esforços de reconstituição da história de vida. Permite-se assim a construção de tipologias, ou categorias de análise a partir do desenvolvimento estudos empíricos, tendo o gerente como um ator que procura resgatar e reconstruir a sua experiência.

5. O último campo de pesquisa citado foi aquele que se concentra sobre a figura do empreendedor. Procura-se identificar e explicar categorias intrínsecas desse tipo peculiar de "gerente", ressaltando a sua importância na dinâmica organizacional.

RAYMOND (1982) no artigo "Samurais da Razão"<sup>10</sup>, mostra-nos o gerente como um indivíduo que realiza uma estreita articulação entre modo de vida e trabalho, assumindo como valores pessoais a racionalidade que marca a sua atuação profissional. Dessa forma, a solução de problemas; o permanente esforço em busca de otimização da carreira, buscando uma composição ótima na sua carreira entre mobilidade e permanência (nos cargos e empresas); a busca por equilíbrio entre trabalho e família, e a valorização dos resultados obtidos como se fossem investimentos. Enfim, indivíduos que gerenciam suas vidas como gerenciaríamos uma empresa.

BONETTI & GAULEJAC (1982) no artigo "Forçado a Vencer"<sup>11</sup>, colocam-nos o projeto de carreira como um instrumento que busca canalizar as aspirações dos gestores e, de outro lado, busca a gestão das aspirações. Esses autores vêem o mecanismo de desenvolvimento de carreira como processo de dependência do indivíduo para com a organização. Analisam que o caminho do poder (ascensão na carreira) é desenvolvido a partir de uma ideologia de sucesso que valoriza os feitos e proezas do indivíduo, a qual responderia as questões dos gerentes por significado e desejo/vontade para reforçar seus egos.

Essas colocações nos indicam que para uma construção teórica do campo gerencial concorrem diversos fatores. De um lado, têm-se as limitações da estrutura, neste caso, a lógica econômica inerente do modelo de desenvolvimento (LPIETZ, 1991) e a posição do

---

<sup>10</sup> Título original do artigo "Samurais de la rasion", tradução feita pelo autor.

<sup>11</sup> Título original do artigo "Condamnés à réússir", tradução feita pelo autor.

gerente na estrutura de classes; de outro, a ação da organização, seja no tocante ao desenvolvimento de mecanismos que promovem acordos viabilizando a construção da adesão do indivíduo ao projeto organizacional, seja no sentido de definir e delimitar a função e o papel requeridos aos gerentes; e, por fim, o espaço do indivíduo, sendo este demarcado pelo seu perfil sócio-demográfico (como o capital social e cultural, GRUN, 1990) e pela própria ação desenvolvida face às estratégias da organização.

Contemplando os aspectos acima mencionados apresentam-se, a seguir, algumas considerações sobre a função gerencial, a posição dos gerentes enquanto agrupamento social na estrutura de classes, e alguns resultados de pesquisa que analisaram impactos de novas estratégias de gestão sobre diferentes perfis gerenciais.

## **2.1 Função Gerencial**

As duas citações abaixo refletem bem a dificuldade da literatura em definir, consensualmente, as funções dos gerentes.

"Em relação ao espaço bem estruturado e compartimentado das profissões liberais dotadas de áreas de atuação legalmente delimitadas, o campo gerencial aparece mais complexo e indefinível. Antes de tudo, ele caracteriza-se pela baixa institucionalização das atribuições e portanto das capacidades de trabalho." (GRUN, 1990, pp. 235)

"O trabalho gerencial é atípico, não se parece com nenhuma outra função ou profissão; por isso torna-se até difícil descrevê-lo" (MOTTA, 1991, pp. 19).

A seguir apresentamos de modo sucinto alguns autores que, em diferentes momentos da evolução da Teoria da Administração, desenvolvem concepções do trabalho gerencial.

Desde a Escola Clássica, o conceito de gerência vem evoluindo, FAYOL (1970) identifica e dá ênfase nas "funções básicas da Administração": planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Gerenciar seria um conjunto de procedimentos e funções

as quais deveriam se pautar por princípios (14 identificados por Fayol) para que levassem a organização à eficiência e conseqüentemente ao sucesso.

BARNARD (1971) identifica que o gerente para ser eficaz deve desenvolver estratégias que assegurem o alcance simultâneo de objetivos individuais e da organização. Assim, o principal traço do gerente seria a sua habilidade ou capacidade de aglutinar esforços em torno de um objetivo. Para conseguir isto é preciso que o administrador desenvolva um sistema eficiente de comunicação e cooperação, nos diversos níveis funcionais da organização.

A capacidade de tomar decisões seria, para SIMON (1979), o ponto central para se compreender e analisar, não só o comportamento do gerente, mas também das organizações. Todavia, deve-se considerar que o processo de tomada de decisões é limitado pela existência de restrições cognitivas que impediriam o indivíduo de avaliar todas as alternativas possíveis com suas respectivas conseqüências. Neste contexto, onde a racionalidade é limitada, substitui-se a busca pela maximização dos resultados, pela obtenção de desempenhos satisfatórios face às condições de sua realização.

As diretrizes apontadas pela Teoria Clássica são questionadas por LIKERT (1979). Os gerentes mais eficientes seriam aqueles que adotam técnicas democráticas e pessoais de liderança. A partir das pesquisas que realizou sobre novas funções gerenciais associadas aos processos de liderança, a administração de conflitos e redes de comunicação passam a ser listadas pelos teóricos.

Através de um esforço de síntese KATZ (1986), em um trabalho clássico, reúne as habilidades necessárias aos gerentes, em três grupos de análise: a) habilidades técnicas: capacidade de aplicar técnicas, conhecimentos e equipamentos na execução de tarefas; b) habilidades humanas: capacidade de trabalhar com e através de pessoas; e c) habilidade

conceitual: capacidade de compreensão da organização como um todo. A atividade gerencial, por excelência, impõe a demanda por habilidades humanas, entretanto as habilidades conceituais são mais necessárias em níveis mais elevados da organização ao passo que as técnicas são mais requisitadas nos níveis mais baixos da hierarquia.

Inserido na mesma perspectiva de análise, que busca identificar as funções gerenciais, MINTZBERG (1986) delimita dez papéis gerenciais, agrupando-os em três grupos. O primeiro grupo refere-se às ações que envolvem a coordenação de pessoas e unidades, enfatizando variáveis ligadas ao relacionamento interpessoal e autoridade formal. O segundo grupo enfatiza o gerente e o seu envolvimento com os canais informacionais na organização, ou seja, centrado na busca, disseminação e apresentação dessas informações. O terceiro grupo refere-se aos processos de tomada de decisão por parte dos gerentes, incluindo aí papéis como o de empreendedor, alocador de recursos e negociador.

ARRUDA (1988), procurando fazer uma síntese dessa evolução, considera a atividade gerencial formada por processos organizacionais, pessoais e sociais. Os processos organizacionais abrangem a liderança, decisão, administração de conflitos, comunicação e manutenção de fluxos de informação, e o exercício do poder. Os processos pessoais envolvem expectativas pessoais quanto à carreira, administração do tempo, e participação em redes de relações. Por fim, os processos sociais segundo o autor englobam aspectos éticos e de responsabilidade social.

KLIKSBERG (1993) analisando a "visão tradicional" sobre o gerente, desenvolve uma argumentação na qual procura demonstrar a obsolescência da corrente de pensamento apresentada acima. Para tanto, parte de uma confrontação entre o que realmente fazem os gerentes de sucesso em contraposição ao prescrito pela teoria. Segundo o autor, os manuais

de administração utilizados correntemente reproduzem a formulação paradigmática de Fayol e propõem uma formação estruturada a partir do aprendizado dos instrumentos técnicos para cada uma das tarefas (planejar, organizar, controlar, comandar e coordenar). Versões mais modernas sofisticariam e tratariam de otimizar o tempo, os recursos informacionais disponíveis aos gerentes de modo a criar condições o mais propícias possível para o desenvolvimento dessas funções. KLIKSBURG (1993) ao analisar as insuficiências estratégicas do modelo tradicional identifica algumas questões como as disfuncionalidades da organização piramidal, políticas de pessoal obsoletas, erros na formação dos gerentes.

Neste sentido, MOTTA (1991) identifica duas ordens de pressupostos que orientam as abordagens tradicionais sobre a gerência: uma relacionada a pressupostos sobre a atuação do gerente e outra com relação a concepções sobre a organização.

A visão ordenada e tradicional da gerência levaria a construção de uma imagem do dirigente enquanto um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais. Ao contrário, MOTTA (1991) percebe que o gerente tem uma carga inesperada de tarefas igualmente imprevistas, com freqüentes interrupções, trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável. Com envolvimento intermitente com o processo decisório, dedica-se intensamente ao trabalho, inclusive fora do horário normal, caracterizando uma função tensa, sem lazer e estafante.

A visão ordenada do mundo organizacional, ensejando uma realidade racional, controlável, passível de ser uniformizada é confrontada pela constatação de que a organização é uma realidade caótica, altamente instável.

A combinação dessas perspectivas produziu, segundo MOTTA (1991), a idéia de que o gerente podia ser eficaz simplesmente pela sua especialidade nos objetivos

organizacionais e pela sua capacidade de comandar, coordenar um trabalho coletivo. Neste sentido, MOTTA (1991) identifica fatores intervenientes importantes como pressões políticas de coalizões de poder e a diversidade de perspectivas e compreensão organizacionais, só conhecidos por quem efetivamente ocupa aquela posição (gerencial) num momento determinado.

Confrontando estas idéias com modelos desenvolvidos com ênfase no processo decisório, MOTTA (1991) afirma que:

"A função do dirigente é essencialmente voltada para a decisão. Mas a compreensão do trabalho do dirigente jamais pode ser feita exclusivamente pelo estudo da decisão em si.... A lógica racional da decisão não está presente na organização: é um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica decisória" (MOTTA, 1991, pp. 22)

A ação gerencial encontra-se numa junção de fatores diversos, assim "tem algo científico, racional, causa e efeito, e a imprevisibilidade da interação humana, do ilógico, do intuitivo" (MOTTA, 1991).

"Gerência é a arte de pensar, decidir e agir, é a arte de fazer acontecer, obter resultados, que podem ser previstos, analisados mas obtidos através de pessoas numa interação constante". (MOTTA, 1991, pp. 26)

Nessa linha o autor afirma que a função gerencial requer:

"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, 1991, pp. 27)

Neste ponto deve-se fazer uma interrupção. Mesmo em um exame preliminar na literatura, como o empreendido acima, pode-se constatar a existência de inúmeros e intermináveis atributos para qualificar e descrever o gerente, suas funções, habilidades e atividades. Mesmo quando se pretende apresentar uma definição que supere o caráter normativo da "visão tradicional", a construção do gerente moderno acabasse resvalando

numa ampla lista de atributos. A proposta de MOTTA (1991) e KLIKSBERG (1993) não é suficiente, pois, se descreve habilidades e competências, incorre num mesmo tipo de equívoco de outros autores: de um lado acaba projetando um "super homem" e, de outro, tangencia o efetivo papel do gerente nas organizações modernas. Entretanto, estes perfis parecem coerentes com o aspecto simbólico que o gerente assume contemporaneamente na sociedade moderna, representando trajetórias de sucesso. Nesse sentido, LEITE (1991) observa que:

"o que se pode afirmar, em relação ao perfil do executivo recomendado pela literatura especializada, é que não se trata simplesmente de um executivo ou gerente. O que parece ser recomendado pelos autores, de forma geral, é um "super-homem" dotado de poderes sobrenaturais. A impressão que fica, que, esse gerente deverá conhecer tudo, a respeito de tudo" LEITE (1991, pp.77)

Essa diversidade é em parte entendida quando consideramos o papel e a importância desses atores dentro da dinâmica organizacional como aponta RODRIGUES (1991). A autora observa a partir de resultados de pesquisas que a construção de um imaginário coletivo social/organizacional consubstancia-se e consolida-se na medida em que são estabelecidos os papéis funcionais dos participantes da organização:

"gerentes e administradores atuam estrategicamente, nas organizações, para criar justificativas ou racionalidades que expliquem medidas e ações das próprias organizações. Assim, os gerentes podem criar e administrar novas estruturas, novas tecnologias, e podem, ainda, agir através de parâmetros simbólicos, como ideologias, crenças e rituais" (RODRIGUES, 1991, pp.57)

CASTRO (1989) destaca o papel do gerente como mantenedor da ideologia da empresa. Ideologia essa que, para conseguir maior e melhor produção com menor custo político possível, procura incorporar valores universais ao ideário organizacional. Dessa forma a organização, através das políticas de recursos humanos e da ação dos gerentes, procuraria afirmar-se como uma opção de felicidade e realização humana.

Os atributos e as ênfases mudam de acordo com o tempo e a evolução da teoria, entretanto, essa alternância suscita-nos a hipótese de que o que varia são as formas mas o objetivo seria o mesmo. Neste ponto gostaríamos de ressaltar o caráter ideológico do papel gerencial como (1) facilitador da construção de um ideário simbólico capaz de tratar as contradições inerentes ao modo de produção, e (2) aglutinar esforços dos diversos atores sociais no sentido dos objetivos organizacionais, propiciando, ao mesmo tempo, significado ao trabalho humano. Havendo mudanças nos padrões de acumulação ou, mais especificamente nas correlações de força, alteram-se os padrões de gerenciamento e, portanto, os atributos desejáveis. Assim, em tempos de pós-fordismo as mudanças nas formas de agir das empresas impõem necessariamente mudanças nos quadros gerenciais, em sua postura, qualificações, etc., novas práticas têm que ser desenvolvidas a partir da realidade que está sendo criada.

*"As competências tem caráter relacional. O espaço ocupado pelos gerentes é de convergência de estratégias de outros agentes vindos de diversas áreas da sociedade, as competências provisoriamente reconhecidas vivem um processo permanente de contestação e de emulação" (GRUN, 1990, pp. 235)*

O gerente tem um "papel" a desempenhar, ou melhor, interpretar. Mesmo reconhecendo os aspectos acima, é fundamental que o gerente enquanto indivíduo aceite, faça a opção, e exerça essa função ideológica. Neste ponto, a pesquisa de GUIMARÃES (1993) oferece-nos alguns pontos para reflexão. A autora estudou em uma grande empresa industrial a vivência, a percepção e interpretação do grupo gerencial intermediário face ao seu papel organizacional. São identificadas práticas de auto-regulação, denotando a situação dúbia em que vivem os gerentes, de um lado pressionados pelas necessidades organizacionais, de outro pela equipe e pela própria vida pessoal/familiar.

Essa discussão remete-nos à análise do posicionamento do gerente diante da estrutura de classes na sociedade capitalista moderna, que se apresenta no próximo tópico.



## 2.2 Gerentes e Estrutura de Classes

A revolução no séc. XX seria "não dos operários, mas sim dos funcionários" (WEBER, 1946). Essa colocação de Weber pode ser compreendida como uma das primeiras formulações intelectuais que, de alguma forma, posiciona os gerentes dentro da estrutura de classe. Ao tratar da Burocracia, Weber constata o surgimento de uma nova categoria social, a dos 'funcionários' (e não mais o proletariado) que se constituiriam em sujeitos da história, sendo responsáveis pela 'revolução'.

Em *The Managerial Revolution*, James Burnham chega a colocar a burocracia como classe social, o que provocou muita polêmica a partir da década de 40 (COVRE, 1980). O autor identifica os gerentes a uma nova classe média revolucionária contra o capitalismo, como a burguesia havia sido contra a aristocracia e o feudalismo. O poder dessa "nova classe dominante" estaria fundado no conhecimento e no monopólio da tecnologia. Este controle desenvolve-se a partir da separação entre propriedade e controle dos meios de produção. Controle esse que estaria passando para os tecnólogos ou gerentes.

GALBRAITH (1969) propõe a Teoria da Tecnoestrutura, a partir da constatação da separação entre propriedade do capital e controle da empresa, com o advento da grande empresa moderna na forma de sociedade anônima, onde o empresário não mais existe como pessoa individual. A teoria estabelece como premissa que o controle emana das mãos dos técnicos, dos especialistas que elaboram e/ou têm acesso à informação e ao poder de decisão. As decisões não são tomadas individualmente, são o resultado do esforço coordenado de um grupo, a partir das inúmeras informações dos diversos técnicos especializados. Este grupo compreende todos aqueles que trazem conhecimentos especializados, talento ou experiência às tomadas de decisão do grupo. Este e não a

administração tende a ser a inteligência orientadora, o cérebro da empresa. A este grupo GALBRAITH propõe o nome de Tecnoestrutura.

A discussão teórica sobre o posicionamento dos gerentes na estrutura de classes encontra um rico debate entre posições fundamentadas em idéias oriundas da tradição weberiana e da tradição marxista. Aliás, deve-se ressaltar que este debate insere-se em uma linha de reflexão que procura entender e explicar o aumento, a partir do pós-guerra, de uma categoria social formada por trabalhadores de “colarinho branco” (gerentes, profissionais qualificados, trabalhadores manuais especializados, dentre outros) que aparentemente alteraram a estrutura de classe na sociedade capitalista (CARTER, 1993).

MARQUES (1993) identifica e condensa as principais posições acerca dessa questão: A tese da proletarização, a tese da profissionalização, a tese da nova classe média, a tese da nova classe trabalhadora e a perspectiva ortodoxa. A seguir procede-se a uma breve caracterização dessas correntes.

A tese da profissionalização tem como argumento básico o fato de que o conhecimento especializado detido pelos profissionais constitui-se em crescente base de poder na sociedade moderna. Dessa forma, os profissionais distinguem-se dos demais trabalhadores pela gama de conhecimentos adquiridos normalmente em universidades (legitimados perante a sociedade) e pela prerrogativa de poder utilizá-los com autonomia e autoridade.

A tese da proletarização identifica que a ‘classe’ de profissionais de ‘colarinho branco’ encontra-se em um movimento descendente em relação às estrutura de classes e ao poder nas organizações. As empresas utilizam-se dos mesmos expedientes com os demais trabalhadores, procurando simplificar e parcelar o trabalho, incorporar rotinas através da

automação de escritórios (p.ex.), diminuição de níveis gerenciais, criação de normas e códigos de conduta.

Os partidários da tese da “nova classe trabalhadora” identificam, a partir das transformações e avanços tecnológicos do modo de produção capitalista, uma diminuição da separação entre trabalhadores manuais e intelectuais. Com essa maior homogeneização os objetivos dos diferentes tipos de empregados e profissionais tenderiam a convergir para uma gama comum de reivindicações o que caracterizaria o surgimento de uma nova classe trabalhadora.

A tese da “nova classe média” parte da constatação da existência de uma categoria social não classificável na estrutura dicotômica proletariado-burguesia para tentar a posição de classe desses profissionais. Para definir-se tal posição deve-se considerar três instâncias: a econômica, política e ideológica. Sob uma perspectiva econômica, os gerentes (e outros profissionais) não detêm propriedade sobre meios de produção, mas compartilham, política e ideologicamente com as estratégias do capital. Ao mesmo tempo em que pertencem ao segmento assalariado, exercem função de supervisão e controle do processo de trabalho com objetivos de exploração, justamente por essa posição ambígua na estrutura de classes conseguem vantagens no controle e coordenação do trabalho.

Segundo a “nova ortodoxia”, não existe uma classe intermediária entre capital e trabalho. Existe, outrossim, uma classe trabalhadora heterogênea na qual se pode observar situações ambíguas. As condições objetivas do trabalho é que são determinantes: o trabalho técnico ou de supervisão são simplesmente características diferenciadas das tarefas exercidas pelo grupo, não eximindo os profissionais das práticas exploratórias do sistema capitalista.

Embora se constituindo em diferentes perspectivas quanto a determinação dos gerentes na estrutura de classes, cada uma das abordagens enfatiza aspectos importantes do universo gerencial. Não basta simplesmente responder a pergunta sobre a localização dos gerentes na estrutura de classes. Cabe reconhecer, no momento, a insuficiência dessa resposta para a análise do comportamento dos indivíduos na complexa estrutura social do capitalismo em fins de século. Entretanto, há de se colocar que os gerentes como uma categoria social, não possuem sustentação para uma posição histórica autônoma, não se constituindo, portanto, em classe social, nem em sujeito da história (COVRE, 1980). "Está normalmente a serviço da classe dominante... mas pode adquirir portanto uma autonomia relativa. A configuração das relações sociais lhe dita sempre os limites do seu poder". (LEFORT, 1970, apud COVRE, 1980, pp. 49).

COVRE (1980), acrescenta ainda uma análise, segundo a qual, o agrupamento dos gerentes:

"Constitui uma categoria social, como já dissemos e possuem uma autonomia relativa em relação ao grupo dominante a que estão vinculados; em parte por sua origem social, que em sua maioria são das classes auxiliares (portanto com certa autonomia estrutural) e basicamente porque como funcionário da superestrutura não é mero agente passivo da classe que representa, assim como a superestrutura não é reflexo da infra-estrutura. Sua relação com o mundo da produção é mediatizada... Eles se distinguem por ser os que elaboram, difundem e veiculam a ideologia que permite a manutenção da estrutura, e desta forma realizam o vínculo entre infra-estrutura e superestrutura a serviço da classe que representam e com a qual mantêm uma vinculação social íntima" (COVRE, 1980, pp. 51)

Em sua pesquisa, GRUN (1990) analisa uma certa "complacência taxonômica" encontrada na sociedade brasileira, que ainda não construiu no seu imaginário a representação do executivo como uma figura específica. Dessa forma, o executivo tenderia a vivenciar de corpo e alma o papel do empresário, um "capitalista sem capital, capitalista em germen" que através da ascensão na carreira e pela possibilidade de atuar em atividades de consultoria concretiza essa ambição. De fato, certos segmentos da gerência (mais destacadamente a alta gerência), devem ser encarados como membros das elites empresariais, como observa GRUN (1990):

"parcela expressiva da primeira gama de executivos já esta ligada firmemente ao patronato por uma série de laços de sociabilidade, que passam como já vimos, pela posse de portfólio de ações e/ou participações nos lucros das empresas em que trabalham" (GRUN, 1990, pp.118)

Daí os gerentes pesquisados por GRUN não considerarem a propriedade dos meios de produção como critério estruturante da hierarquia social, mas sim a competência, a liderança natural. Surge a partir dessa idéia a figura do patrão legítimo, na figura de um super gerente, que alia a propriedade à competência técnica (GRUN, 1990). A carreira é vista como uma questão de tempo (obviamente pelos mais novos). Neste ponto, as escolas responsáveis pela produção desse atributo, a competência profissional, assumem destaque e importância, como podemos ver na valorização de cursos MBA (*Master of Business Administration*) tanto no exterior quanto de seus correlatos no país. Um outro desdobramento dessa situação é que a sucessão social assume uma forma probabilística, pois aos herdeiros não bastam as garantias jurídicas, eles dependem também da competência profissional.

GRUN (1990) identifica essas alterações no fenômeno da herança cultural, onde os herdeiros são selecionados segundo um critério ampliado, "fora algumas vezes das famílias nucleares de seus antecessores, mas mantendo-se uma homogeneidade de classe", evidenciando a importância do capital cultural dos gerentes. Por outro lado, GRUN (1990) observa que a maior ou menor facilidade com que os gerentes interpretam seus papéis, depende do grau de interiorização prévio que fizeram "dos constrangimentos oriundos dos campos de força sociais onde se movimentam ou da analogia com os espaços de socialização primária", evidenciando a importância do capital social para impulsionar a carreira.

GRUN (1990) em suas conclusões afirma que

"Revolução dos gerentes' é uma transformação que começa da maneira de nomear e de dividir o mundo. Ela impõe um princípio ordenador da estrutura social, que registra um lugar de destaque positivo para a classe de agentes que veste a carapuça de gerentes e mais especialmente de executivos" (GRUN, 1990, pp. 286)

De fato a importância e o "espraçamento" desses valores pela sociedade podem ser identificados através de diferentes formas:

"Dado o seu papel fundamental, o status desse procurado recurso elevou-se ao ápice da valoração social, a ponto de a opinião pública passar a considerá-lo um dos atributos centrais de que deve dispor o presidente de um país" (KLIKBERG, 1993, pp.200)

### **2.3 O Gerente e Alterações no Campo Gerencial**

Uma vez que os padrões de gestão são alterados, transformam-se as formas de interação, os modelos de comportamento eficiente e eficaz e o próprio formato organizacional. Como consequência, a eficácia dessas estratégias de gestão depende da existência de um gerente com um novo perfil. É preciso que o indivíduo ajuste-se a novos planos de carreira, critérios de avaliação, 'novas' formas de agir. Novos acordos entre organização e indivíduo são construídos provavelmente sobre tipos de aspirações diferenciados.

GRUN (1990) observa a existência de pelo menos dois grupos distintos de gerentes dentro do universo organizacional. Eles se diferenciariam basicamente em tudo: trajetórias profissionais, faixa etária, qualificação, tempo de permanência na organização entre outras variáveis. De um lado, temos indivíduos da "velha guarda", com uma formação mais empírica, formados dentro da empresa, de outro os "jovens", profissionais em início de carreira, mas, já ocupando posições gerenciais, com curso superior e experiência em outras empresas. Entre esses dois grupos observa-se o desenvolvimento de uma disputa, que GRUN (1990) caracterizou como a existência dentro das organizações de um conflito geracional. Nesta dinâmica os agentes exercitariam as diferentes cargas de capital social e cultural em busca de legitimidade, espaço de atuação, poder, enfim, de hegemonia. Ademais, cada grupo experimentará de forma diferenciada a introdução das novas estratégias de gestão e produzirá comportamentos também distintos. Assim, as novas estratégias de gestão ensejariam diferentes impactos sobre os gerentes.

É interessante o embate que se estabelece entre estes dois perfis de gerentes apontados acima. Enquanto, os mais velhos ou autodidatas vêem a organização como formada por agentes de concepção e agentes de execução; os mais novos vêem a

organização através de um sistema trinário: agentes empreendedores (via de regra eles mesmos), agentes de gestão e de execução (GRUN, 1990)

O conflito geracional reflete por um lado a decadência social ligada ao envelhecimento profissional e a incapacidade de se adaptar às novas tecnologias (salvo aqueles que conseguem deter uma visão do conjunto e perspectiva estratégica do negócio, assumindo posições estratégicas na organização). Por outro, as "novidades técnicas e organizacionais encontram canais ideais para escoarem dos seus locais de gestação nos países centrais para os de importação no país e posteriormente para os vasos capilares, nas empresas, montadas nos novos agentes engajados" (GRUN, 1990).

O principal atributo que caracteriza o gerente autodidata é a lealdade, fruto de uma carreira enquanto "funcionário" na organização. O indivíduo tem para com a organização um sentimento de gratidão, mantendo com a mesma uma forte relação de dependência (a organização constitui-se em fonte de significado para o indivíduo). Em sua concepção o sistema social é composto por capital, trabalho e classe média, e a função do gerente é a de mediar as relações entre os dois primeiros agrupamentos. O gerente autodidata tende ainda a articular coerentemente, sem ruptura, vida privada, vida profissional e valores éticos (que, por sinal, são disponíveis através do próprio relato de sua vivência).

Para perfil dos novos gerentes, o principal atributo é a capacidade técnica. Normalmente a trajetória profissional é marcada por uma carreira solo, sendo a relação com a empresa baseada numa relação de troca equilibrando custos e benefícios de sua atuação/dedicação. Em sua concepção, o sistema social é dividido entre competentes e não competentes, e o papel do gerente é o de zelar pelos interesses do capital. Os gerentes tendem a ser altamente individualistas; apresentando uma dicotomia marcante entre vida privada (impenetrável) e social, não demonstrando preocupações éticas.

Além dos perfis acima, destacam-se as diferentes relações e representações que se estabelecem entre gerentes e organizações. Os autodidatas vêem a organização como uma entidade autônoma que transcende a existência dos indivíduos; nesse caso, o gerente é genericamente um agente moldado pelas organizações para servi-las fielmente em troca de uma carreira programada, lenta mas garantida (perspectiva adequada para as grandes estruturas das empresas multidimensionais da idade do ouro do fordismo ou, conforme denominação de Galbraith, organizações tecnocratas). Os novos gerentes, de modo diverso, vêem as relações de poder vivenciadas no interior das organizações como simples relações entre pessoas, refletem o modelo *Yuppie* dos anos 80, com iniciativa própria na condução de suas carreiras e senso de antecipação; características consideradas anteriormente como pouco adequadas a um "bom empregado". São vistos como impacientes, irreverentes e sedentos por operações de risco. Esse perfil foi considerado importante para sacudir os gigantes empresariais numa época de transformações e incertezas. Esses profissionais não se prestam a fornecer provas de fidelidade ritual a que seus antecessores submetiam-se (GRUN, 1990).

Os gerentes mais antigos, dentre eles notadamente os autodidatas, desenvolvem uma série de estratégias de reconversão para manterem-se atualizados e garantirem legitimidade a suas pretensões de carreira, ou mesmo para manterem suas posições. Dentre essas, GRUN identifica que os "possuidores de canudo" são considerados aptos a partilhar do novo léxico e, principalmente, do novo ethos organizacional. Entretanto, os novos padrões de comportamento são extremamente distantes das disposições éticas da velha guarda e, portanto, de suas possibilidades de manipulação simbólica eficiente.

"as conversões ... tem sempre um ar falso, inverossímil tanto para o protagonista quanto para o resto do pessoal, como uma espécie de fantasia pronta para ser tirada diante da aparição das primeiras dificuldades nos ambientes de trabalho

reformulados. Uma vez que as mudanças quebram necessariamente as rotinas de trabalho estabelecidas, as dificuldades são mais do que prováveis. Assim, quando a fábrica fica mais importante, ela tende a deslegitimar os seus tocadores típicos" (GRUN, 1990, pp. 254)

## **2.4 Gerentes e Novas Estratégias de Gestão**

Convêm especificarmos com maior retidão as novas estratégias de gestão. Para tanto utilizamos a descrição proposta por LIMA (1992) segundo a qual essas estratégias podem ser caracterizadas pelos seguintes traços:

1. As propostas, via de regra, optam pela adoção de uma política de altos salários, conjugando recompensas econômicas com recompensas simbólicas e, às vezes, participação dos empregados nos lucros ou no capital como pequeno acionista.
2. Possibilidades de carreira, tanto horizontal quanto vertical para a grande maioria dos empregados<sup>12</sup>
3. Estabilidade de emprego, ou melhor, garantia de emprego para uma grande parcela dos empregados
4. Competição acentuada no mercado de atuação da organização e a reprodução dessa competição e da lógica do mercado no interior da empresa entre os indivíduos.
5. Adoção de medidas para aumentar e agilizar o fluxo de informação na organização.
6. Intelectualização das tarefas, com procedimentos de trabalho variados e complexos.
7. Mudança e renovação constantes de processos de trabalho e mesmo do formato organizacional, exigindo flexibilidade e adaptação dos indivíduos.

---

<sup>12</sup> Conforme mencionado na introdução, pode-se identificar duas fases no processo de formulação de novas estratégias de gestão: uma nos anos 70 e 80 voltada para criar um ambiente relativamente estável que propiciaria um maior engajamento dos empregados e, depois, a partir dos anos 90, com o objetivo precípuo de propiciar maior flexibilidade às organizações. Dessa forma, os itens 2 e 3 da descrição utilizada, devem ser apropriadamente classificados na primeira fase dessas estratégias.

8. Controle pela adesão dos indivíduos ao projeto organizacional e interiorização das normas e regras de procedimento e conduta.
9. Tendência a eliminação do papel autoritário da hierarquia.
10. Adoção de dispositivos visando a antecipação do conflito.
11. Prioridade dos objetivos financeiros, ou melhor, quantificação e mensuração econômica das mais variadas atividades na organização, denotando a acentuada importância desses objetivos.
12. Política de individualização e tentativa de evitar as reivindicações coletivas.
13. Redução drástica do número de experts, difusão dos conhecimentos pela polivalência funcional.
14. Utilização de conhecimentos recentes desenvolvidos pelas Ciências Humanas na instrumentação das técnicas de gestão de Recursos Humanos.
15. Valorização do consenso: para evitar os conflitos e melhor gerenciar as contradições.
16. Substituição da programação pela estratégia, devido à complexidade e incerteza do meio ambiente.
17. Grande importância à formação/educação formal dos empregados.
18. Tentativa de síntese dos modelos japonês e americano de gestão de pessoal, tentando conciliar espírito de equipe com o esforço individual e sucesso pessoal.
19. Exigência da "Qualidade Total", 'defeito zero' tendo em vista as especificações de produtos, serviços e pessoal.
20. Reconhecimento da existência do outro nas relações de trabalho proporcionando, pelo menos ao nível do discurso, o reconhecimento e valorização das pessoas.

21. Utilização de modelos heróicos, através da difusão de mitos e lendas portadores de valores considerados como exemplos a serem seguidos pelos indivíduos na organização.
22. Tentativa de reduzir o ciclo: percepção de uma nova necessidade - estudo do produto - resposta - fabricação do produto - encaminhamento do produto ao cliente.
23. Tentativa de criar uma relação de confiança com o pessoal (com a diminuição dos mecanismos de controle tradicionais).
24. Emergência de uma linguagem particular onde surgem termos como 'espírito de família', 'portas abertas', 'parceiros', 'funcionário', e a supressão de outros, 'empregado', 'operário'.
25. Tentativa de criar uma comunidade global, não reduzindo a empresa a um simples lugar de trabalho e avançando sobre outras instâncias das vidas dos empregados (p.ex. clubes, associações, etc.).
26. Controle qualitativamente diferenciado, através de pressão dos pares, atenção dada ao cliente, tamanho reduzido das divisões, autonomia outorgada, fundamentos éticos e autocontrole, dentre outros.

Segundo a autora, essas novas políticas envolveriam participação, iniciativa, inovação e uma maior liberdade sempre conjugadas com novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. O indivíduo é colocado no centro dos discursos da política organizacional, sendo valorizado através de uma postura que prega o desenvolvimento de relações baseadas em valores como dignidade, confiança, respeito e franqueza (LIMA, 1992).

Para referir-se a esse conjunto de diretrizes, é comum encontrar-se a expressão "Filosofia da Empresa". Nesta acepção filosofia não deve ser entendida como uma forma

específica de pensar e ordenar o mundo e a existência humana. Mas sim, pragmaticamente, a partir de um sentido estritamente operacional, cuja finalidade é conseguir o máximo de produtividade do indivíduo, sendo instrumentalizada como um mecanismo ideológico de dominação (LIMA, 1992).

Por outro lado, ao enfatizar-se as qualidades pessoais necessárias à adaptação a estas novas políticas, ENRIQUEZ (1989) afirma sobre os gerentes:

"o gerente deve eliminar a dúvida, a angústia e o remorso, deve ser narcisista e ao mesmo tempo flexível; deve animar e persuadir, ter uma personalidade "como se" (*as if*), e se comportar sempre "como se estivesse bem consigo mesmo, como se gostasse verdadeiramente dos outros". A identidade deve ser sinônimo de identidade social. O gerente deve ser um verdadeiro "Proteu", isto é, mudar constantemente de opinião e interpretar todo tipo de personagem. Ele deve saber jogar tanto com a cólera e a violência quanto com a suavidade e a ternura. Os gerentes, "seduzem", "encantam", "repreendem" e "insultam" (ENRIQUEZ, 1989, pp.13)

Assim, as organizações não só procurarão modelar os indivíduos de modo que interiorizem os valores, códigos de conduta e padrões de comportamento (a "Filosofia da Empresa"), como também selecioná-los a partir de seus perfis sócio-profissionais e até psicológicos (indicados por Enriquez) em uma busca por pessoas que se adaptariam mais facilmente a sua dinâmica.

LIMA (1993), em uma pesquisa cujo objetivo era o de estudar os impactos dessas políticas sobre a saúde mental dos empregados, concluiu que tanto dados sociológicos, como a categoria sócio-profissional e todos elementos que a acompanham (como a classe social de seus membros, sua trajetória ou o tipo de trabalho que lhe é atribuído), quanto os dados psicológicos (como a qualidade das relações originárias vividas pelo sujeito, as possibilidades que ele encontra para estruturar uma identidade estável e autônoma) são determinantes para explicar a forma como as políticas afetam os indivíduos. Cabe ressaltar

que, esses fatores também influenciarão as possibilidades de resistência do sujeito frente às demandas organizacionais.

Com relação às possibilidades do indivíduo formular estratégias de resistência, considera-se que ele não só é capaz de analisar sua situação de trabalho como também de encontrar formas adequadas para enfrentar as dificuldades e pressões existentes.

"Ele não é um brinquedo passivo, modelado pela empresa, mas mostra-se, pelo contrário, freqüentemente capaz de mobilizar uma energia considerável a fim de atingir um certo equilíbrio e alcançar uma certa adaptação às pressões impostas por essas políticas" (LIMA, 1993, pp. 16).

Entretanto, não se deve esquecer nessa análise, que a relação entre sujeito e organização é caracterizada por relações de poder e força onde cada parte mantém sob seu controle recursos estratégicos. O reconhecimento dessas relações de poder, ainda que desiguais, implica na aceitação da existência de um espaço de resistência e escolha disponível ao indivíduo. É a partir dessas considerações que devem ser entendidas as diferentes trajetórias desenvolvidas pelos gerentes nas organizações, as quais abrem-se num leque mais ou menos amplo que vai da adesão ao projeto de carreira oferecido pela organização, passa pela opção de não jogar, até a retirada da organização.

# PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

## III. Procedimentos Metodológicos

### 3.1 Características da Pesquisa

Ao analisar os efeitos da introdução de novas tecnologias organizacionais/gerenciais sobre os gerentes, GRUN (1990) faz a seguinte afirmação:

"Qualquer tecnologia é inerte sem seus aplicadores e que ela será tão mais disruptiva quanto mais interesses divergentes estiverem em jogo ... Os atores constroem o alcance e as possibilidades" (GRUN, 1990, pp. 187)

Nesse trecho Grun utiliza a palavra “desruptiva” procurando descrever o processo de manipulação da tecnologia de acordo com os interesses dos sujeitos na cena social. A introdução de uma nova tecnologia em um ambiente organizado tende a romper o “equilíbrio” anterior, substituindo-o por uma nova dinâmica ou padrões de interação. Assim, uma tecnologia “será tão mais desruptiva” a partir dos interesses e da correlação de força entre os agentes envolvidos no processo.

Analisar as transformações vivenciadas pelos gerentes a partir da adoção de novas tecnologias de gestão significou, portanto, assumir a posição de que, em fenômenos dessa natureza, a dinâmica social assume o caráter de instância explicativa, constituindo-se em um pano de fundo a partir do qual estrutura-se o comportamento dos agentes. Uma investigação que pretende estudar tal fenômeno, tem que, necessariamente, ser sensível para captar os comportamentos e estratégias eminentemente dinâmicas e imprevistas dos

indivíduos e da organização<sup>13</sup>. Assim, a opção pelo desenvolvimento de uma pesquisa do tipo qualitativo mostrou-se apropriada.

Esta opção metodológica permitiu ao estudo auscultar momentos de um fenômeno (a adoção de novas estratégias de gestão) não só recente, mas na realidade, um processo em andamento. Portanto, algo que existe ainda enquanto potencialidade, onde os sujeitos especulam e disputam sobre o futuro e suas possibilidades, empenhando-se em embates ideológicos sobre a organização, seu formato e suas políticas. Diferentes projetos para a organização e versões de acontecimentos ganham vida a partir de um mesmo fato, num esforço dos grupos em transferir os seus interesses do âmbito do possível, do “*vir a ser*”, para o concreto, objetivado.

Assim, durante a investigação, o discurso dos sujeitos assumiu um papel de destaque como fonte de informações. Resgatou-se a compreensão da cena social a partir dos pontos de vista de seus próprios integrantes, em um exercício de auto-reflexão sobre a situação vivida e as premissas sobre as quais fundamentam seus comportamentos. Tal opção propiciou-nos, por exemplo, a oportunidade de confrontar a percepção dos indivíduos de um lado e, de outro, as mudanças operadas pelas novas estratégias de gestão na organização. Como os atores têm diferentes percepções sobre o fenômeno, vivenciando-o de formas diversas, considerou-se como naturais essa multiplicidade de leituras, eventualmente conflitantes, acerca do processo. Aliás, como observa MAANEN (1983), é a partir da análise e confrontação dessas diferentes posições que surgem possibilidades de uma melhor compreensão do fenômeno.

---

<sup>13</sup> O “comportamento da organização” não existe, constitui-se na realidade em uma figura de linguagem, uma ficção, uma vez que a organização não possui “vida própria”. Entretanto, a utilização dessa metáfora torna-se útil para caracterizarmos as políticas e estratégias adotadas pela cúpula da organização e implementadas pelo corpo gerencial.

Como já exposto, as novas estratégias de gestão constituem-se em um fenômeno relativamente recente, onde as possibilidades dependem da formulação dos sujeitos no processo. Portanto, procurou-se evitar assertivas apriorísticas, centrando esforços na compreensão do fenômeno da forma como se manifestou ao pesquisador (MAANEN, 1983).

Considerando-se a pesquisa como um estudo qualitativo que procurou desvendar e reconstruir a lógica que estrutura o campo gerencial em um contexto em mudança, fez-se necessário optar por uma estratégia de pesquisa que proporcionasse ao pesquisador flexibilidade para lançar mão dos diversos procedimentos metodológicos que se mostrassem necessários para a coleta de dados. Desenvolvendo uma abordagem menos estruturada, mais qualitativa e artesanal, que cumpriu o papel de resgatar o discurso dos sujeitos envolvidos no processo de mudança organizacional.

Neste tocante é oportuna a descrição de GREENWOOD (1973) sobre o método de estudo de caso:

"consiste em um exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, de uma unidade de estudo, empregando todas as técnicas disponíveis para isto. Os dados resultantes se ordenam de tal maneira que o caráter unitário da amostra seja preservado, para obter finalmente uma compreensão completa do fenômeno como um todo" (p.117).

Considerando esse conjunto de fatores, a opção metodológica por um estudo de caso em uma organização tornou-se a alternativa mais sensata.

Assim, a unidade de análise constituiu-se genericamente pelo “corpo gerencial”, considerando-se os “gerentes em todos os níveis hierárquicos de uma organização localizada na Região Metropolitana da Grande Belo Horizonte”.

Deve-se ressaltar os critérios para escolha da empresa e condução da investigação. Além da efetiva adoção de novas estratégias de gestão, considerou-se também um certo

amadurecimento do processo de mudança. Ou seja, um espaço de tempo transcorrido desde a introdução das mudanças, de modo que a experiência estivesse sedimentada na organização e assimilada por seus membros. A forte carga emocional associada ao momento inicial de introdução das inovações poderia comprometer uma leitura mais isenta dos acontecimentos. Mas, por outro lado, a enquête não poderia distanciar-se demais desse ponto, sob pena de perder em qualidade e riqueza dos dados contidos nos depoimentos. Era necessário que os primeiros impactos e desdobramentos fossem claramente identificáveis o que propicia aos atores condições para avaliação dos argumentos, justificativas e efeitos das propostas sobre a dinâmica organizacional.

A investigação propriamente dita foi precedida por contatos preliminares nos quais o pesquisador procurou certificar-se da adequação da organização ao tema proposto. Neste aspecto, foi de fundamental importância a participação do autor nos grupos de pesquisa sobre “Novas Tecnologias Gerenciais” e “Relações de Trabalho e Poder” no Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD/UFMG). Por meio dessa participação foi possível identificar prováveis organizações para a pesquisa e, posteriormente, selecionar e negociar acesso àquela que apresentou um conjunto de aspectos que se enquadraram no perfil desejado.

### **3.2 O Desenvolvimento da Pesquisa**

A empresa selecionada iniciou a introdução das novas estratégias de gestão em 1988, atingindo momentos decisivos entre fins de 1993 e meados de 1994, como discutiremos adiante. A coleta de dados foi dividida em dois momentos, um entre março e abril de 1994 e outro entre dezembro de 1994 e fevereiro de 1995, para contemplar os aspectos mencionados acima. A organização apresentava à época das entrevistas um corpo

gerencial composto de 72 pessoas, compreendidas entre alta gerência (16 pessoas), gerência intermediária (26 pessoas) e gerência de linha (30 pessoas)<sup>14</sup>. Foram entrevistados 34 gerentes, perfazendo 47% do total do universo de gerentes na organização. A amostra foi assim distribuída: 10 indivíduos pertencentes a alta gerência (perfazendo 62.5% do total de AG's)<sup>15</sup>, 12 pertencentes a gerência intermediária (46% dos GI's) e 12 integrantes da gerência de linha (40% dos GL's).

O primeiro momento da coleta de dados cumpriu o objetivo de registrar as principais tensões existentes em um momento crítico das mudanças na empresa, posterior a substituição de seus principais executivos e antes da implementação de uma série de ações que poderiam desembocar em uma total reestruturação da organização. Nesse momento, buscou-se caracterizar as propostas dos representantes da organização, especialmente aqueles responsáveis pela introdução e implementação das mudanças, e o posicionamento das pessoas face às propostas, aos acontecimentos e à indefinição quanto ao futuro na organização. Nesta etapa foram entrevistados 16 gerentes (A.G.: 4, G.I.: 7 e G.L.: 5). O maior número de entrevistas com gerentes do nível intermediário se deve a dois motivos, de um lado pela necessidade de colher-se o depoimento de pessoas envolvidas e não envolvidas no processo de introdução de mudanças. De outro, pela maior multiplicidade de opiniões observada entre diferentes áreas da organização: O primeiro nível gerencial, a gerência de linha, se concentra na área de produção; ao passo que a gerência intermediária abrange, além de níveis na produção, outros nos escritórios distribuídos pelas demais áreas funcionais da organização, propiciando diferentes visões do processo de mudança.

---

<sup>14</sup>Para esta classificação utilizou-se a tipologia clássica, inicialmente formulada por H. FAYOL, na qual os administradores são classificados através da posição em que ocupam na hierarquia da organização.

<sup>15</sup>Abreviaturas: A.G.: Alta gerencia; G.I.: Gerência intermediária e G.L.: Gerência de linha.

Quando do segundo momento, em fins de 94 e início de 95, cumpriu-se o objetivo de observar os desdobramentos daqueles programas identificados na primeira fase. Além de verificar as mudanças efetivamente implementadas, proporcionando o contraste entre o pretendido e o realizado, observa-se também o realinhamento dos interesses, a reestruturação do campo gerencial e o reposicionamento dos atores frente à nova realidade organizacional. Foram entrevistados, nesse período, 18 gerentes (A.G.: 6, G.I.: 5 e G.L.: 7).

Foram realizadas *entrevistas individuais*, baseadas em *roteiro semi-estruturado* (vide anexo) aplicado aos gerentes da amostra. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos mesmos. Os integrantes da amostra foram selecionados de modo intencional a partir de alguns critérios a saber. Na primeira fase foram escolhidos aleatoriamente indivíduos posicionados em diferentes estratos hierárquicos (alta gerência, intermediária e de linha), mas contemplando-se todas as áreas da organização. Na segunda etapa, foram selecionados indivíduos que apresentassem graus variados de envolvimento com o processo: gerentes vinculados à área de produção (fábrica), gerentes alocados no escritório, gerentes que foram promovidos, mantiveram cargos ou que foram rebaixados com a reestruturação, participantes do grupo de consultoria interno, monitores dos grupos de trabalho para implementação das mudanças e também indivíduos que não participaram formalmente do processo.

Essa estratégia de seleção dos indivíduos propiciou-nos uma maior riqueza de informações sobre a organização e os comportamentos desenvolvidos pelos gerentes em diferentes papéis e situações. Uma outra consequência dessa opção foi uma reorientação na organização dos dados. Inicialmente assumiu-se que a posição do gerente na hierarquia constituiria-se em fator fundamental para explicar a vivência dos indivíduos, o arsenal de

comportamentos disponíveis, as restrições e possibilidades de manobra frente às mudanças. Entretanto, observou-se, a partir da primeira fase, que o tipo de envolvimento dos indivíduos com o processo de mudança também se constituía em fator importante na explicação de alguns posicionamentos e ações.

Não se realizaram entrevistas com indivíduos que saíram da organização em decorrência da introdução das novas estratégias de gestão. Tais depoimentos poderiam enriquecer a descrição das mudanças a partir de um ponto de vista de alguém que, em princípio, que não está comprometido com a dinâmica organizacional. Entretanto, os esforços para localizar e entrevistar alguns desses profissionais mostraram-se infrutíferos.

Conforme descrito acima, as entrevistas realizadas na segunda fase não se restringiram àqueles cujos depoimentos foram coletados na primeira etapa. Como o enfoque é o corpo gerencial e não o indivíduo propriamente dito, realizamos somente um acompanhamento de algumas pessoas-chave, rastreando suas trajetórias ao longo da pesquisa. Dos 16 gerentes entrevistados na primeira etapa, um saiu da organização, um foi transferido para outra operação da mesma empresa no exterior, e 14 continuavam na empresa. Desses 14, quando da segunda etapa, um estava de férias. Na segunda etapa, registrou-se um caso em que o indivíduo “não encontrou disponibilidade em sua agenda” para a realização da entrevista. Este caso forneceu indicativos sobre o impacto causado pela presença do pesquisador dentro da organização, assim como sobre as restrições advindas da “via de acesso” utilizada para a entrada na organização (sobre esta questão discorreremos adiante).

Foram realizadas, adicionalmente, *entrevistas não estruturadas* com integrantes da área de Recursos Humanos guiadas pelos temas “desenvolvimento/treinamento gerencial”,

“processo de mudança organizacional” e “resistências a mudanças”. Essas entrevistas não foram gravadas.

A *observação direta* foi outro recurso metodológico adotado na investigação. Durante a permanência do pesquisador no interior da organização, foram registradas situações de trabalho, órgãos de comunicação interna, cartazes, ambiente/clima de trabalho, interação entre as pessoas, processo de comunicação, traços da cultura organizacional, enfim, uma variedade de informações que contribuíram para a caracterização do contexto organizacional. Como consequência dessa vivência e contato com a realidade organizacional, desenvolveu-se uma série de conversas informais que acabaram por esclarecer pontos obscuros sobre os fatos e depoimentos.

Procedeu-se também à *análise de documentos* e dados secundários produzidos pela empresa. Foram analisados relatórios internos, diagnósticos e programas de reformulação organizacional, diagnóstico de uma consultoria externa sobre corpo gerencial, programas de treinamento (incluindo registros visuais, em vídeo, de alguns treinamentos) e veículos de comunicação interna. A análise desses documentos procurou caracterizar não somente o conteúdo explícito mas também aspectos acessórios como o momento em que foram elaborados, os autores e o público a que se destinavam, fornecendo melhores possibilidades de compreensão da mensagem que tais documentos eram portadores. Infelizmente não tivemos acesso a dados que evidenciassem os impactos sobre produtividade, custos e lucratividade.

### 3.3 Análise dos Dados

O estudo da realidade organizacional deve utilizar instrumentos e estratégias de investigação e intervenção que privilegiem a proximidade e o conhecimento da dinâmica interna à organização. Somente com sensibilidade e perspicácia pode-se tentar apreender a riqueza e a diversidade multifacetada da realidade social. Dessa forma, deve-se estar atento para, eventualmente, decodificar o discurso ou mesmo desvendá-lo, como observa Goffman:

"Através das entrevistas, não tanto pelo conteúdo explícito expresso pelos agentes, mas principalmente pelos indicadores subliminares que são fornecidos pela 'face' demonstrada" (GOFFMAN, 1974, apud GRUN, 1990, pp. 217)

Outro aspecto considerado é a inevitável interação do pesquisador com o objeto de estudo. Questões como, a forma pela qual o pesquisador teve acesso à organização, a forma como os indivíduos interagiram com o mesmo e utilizaram-se de sua figura na cena social são relevantes para a análise das informações. O "desequilíbrio" causado pelo pesquisador pode trazer à tona informações úteis para uma melhor caracterização da realidade em estudo.

Neste ponto, cabem algumas considerações sobre o acesso à organização e ao contato desenvolvido pelo pesquisador em seu interior. A negociação da entrada e do acesso aos dados e documentação da organização foi contingenciada a preservação do anonimato da mesma. Por esta razão, ao longo da dissertação, a empresa será denominada através das letras *GTD*. Deve-se ressaltar que não houve maiores dificuldades para o acesso à organização. Tal situação decorre por um lado de uma postura institucional que, segundo as palavras de seus membros, “valoriza a transparência e a publicidade de sua

conduta perante o mercado”. Por outro, as informações levantadas pela pesquisa eram oportunas, uma vez que poderiam fornecer subsídios para avaliação e eventual reorientação das ações desenvolvidas pela organização. Além do mais, deve-se ressaltar a conveniência da presença de um pesquisador preocupado em levantar e estudar as ações desenvolvidas pela empresa para reposicionar o seu corpo gerencial frente à introdução de novas tecnologias de gestão. A presença do pesquisador, de certo modo, legitima o tema, atestando a importância e a necessidade de mudança alegada pela organização, perante os integrantes do corpo gerencial.

O canal de acesso inicialmente utilizado pelo pesquisador e depois, o contato e apoio para agendar entrevistas e ajudar na seleção dos integrantes da amostra foi a área de Recursos Humanos da organização. A área de Recursos Humanos constitui-se, na organização, em um pólo responsável pela introdução de novas tecnologias de gestão, procurando sensibilizar e difundir, junto ao corpo gerencial, o novo papel a ser desempenhado, a nova maneira de “gerenciar”, compatível com as diretrizes organizacionais. Se por um lado esta opção mostrou-se produtiva facilitando o acesso a informações, por outro, acarretou constrangimentos. Apesar de o pesquisador frisar, como introdução às entrevistas, o caráter independente da pesquisa e a garantia de sigilo dos depoimentos; percebeu-se que alguns entrevistados acabavam identificando-o como favorável às mudanças, o que criou resistência por parte de alguns entrevistados. Tal questão ao invés de limitar o esforço de pesquisa, proporcionou situações onde os discursos e os sujeitos puderam ser melhor caracterizados. Por exemplo, os invariáveis impedimentos e imprevistos de agenda que impossibilitaram a entrevista com um gerente deixaram claro a sua opção por uma recusa. Embora de um modo não explícito, o indivíduo deixou claro o desconforto e a aversão à problemática proposta, tal situação

indicou nitidamente uma vertente a ser investigada. Através de uma estratégia de seleção de entrevistados na qual pessoas ligadas a esse gerente (gerentes, coordenadores e encarregados) foram ouvidas pelo pesquisador, obteve-se uma melhor caracterização da posição assumida por esses indivíduos.

Didaticamente, a análise dos dados pode ser dividida em dois momentos. Inicialmente procura-se resgatar e reconstruir o projeto organizacional e a introdução das mudanças organizacionais, ou seja, a história das novas tecnologias gerenciais na empresa. A análise documental e o depoimento de profissionais envolvidos no processo foram determinantes para isso. Nesse aspecto procurou-se não só identificar quando e quais tecnologias foram introduzidas, mas também qual o conteúdo e possíveis conseqüências advindas. No segundo momento, o interesse voltou-se para os depoimentos dos gerentes, suas percepções sobre as alterações no campo gerencial e vivência do processo. Empreendeu-se uma análise do discurso dos indivíduos a partir de reflexões sobre assuntos que envolveram sua prática e o cotidiano na organização.

O uso do termo “didaticamente” explica-se porque, na realidade, esses dois momentos imiscuem-se. Confundem-se e entrelaçam-se no esforço de análise, na busca por desvendar a “racionalidade” dos sujeitos frente à introdução das estratégias de gestão. Dessa forma, a fim de preservar a riqueza obtida do confronto entre as estratégias de gestão (seus princípios e metodologias de introdução) e os depoimentos dos gerentes (seus relatos, avaliações e resistência), optou-se também por apresentar essas análises simultaneamente, tendo-se como fio condutor as estratégias adotadas pela organização.

Para o tratamento dos dados obtidos com as entrevistas optou-se, inicialmente, pela realização de uma tabulação qualitativa. Entretanto, em função dos resultados obtidos nas primeiras tabulações, optou-se pela análise em profundidade como principal estratégia para

apresentação dos resultados. Essa decisão deveu-se em parte ao momento em que foram feitas as entrevistas. Foi um período tenso, imediatamente após a implantação de um programa de mudança organizacional (com a ocorrência de demissões) e às vésperas do desencadeamento do programa de desenvolvimento gerencial. Os gerentes, face à atmosfera de insegurança e indefinição, adotaram estratégias de defesa, ao nível do discurso direto verbalizado e frente a várias perguntas apresentadas pelo pesquisador, reproduzindo o discurso organizacional, sem qualquer convicção, e ou apresentando o contexto organizacional sem maiores conflitos ou tensões.

A riqueza dos dados e resultados não se encontra na quantificação, mas sim na análise em profundidade dos depoimentos em busca de informações que auxiliam na montagem do quebra-cabeça. Por exemplo, foi assim que se tornou possível a recuperação de sete anos da história da empresa (1988-1995), assim como mapear o universo gerencial, identificando pressupostos que fundamentaram a ação dos gerentes diante dos programas de gestão introduzidos.

Em uma primeira aproximação, poder-se-ia retratar uma realidade homogênea, um estereótipo bem “ordenado”, avançado ... Mas, procurou-se olhar para além das aparências, auscultando tensões, conflitos e insatisfações. Assim, não são somente as discrepâncias entre o discurso oficial e a vivência do indivíduo que podem indicar as fontes de conflitos, insatisfação, e formas de controle elaboradas pelos atores, mas, por vezes, essas questões ocultam-se por trás de regularidades (consensos).

Um outro exemplo de riscos na quantificação de dados eminentemente qualitativos pode ser observado na pergunta que indaga a opinião dos gerentes sobre o programa de desenvolvimento gerencial. Somente um entrevistado conseguiu verbalizar uma crítica ou insatisfação, transpondo o limiar do “sensato”, do discurso mediatizado, externalizando um

sentimento que depois mostrou-se compartilhado por outros gerentes. Quantitativamente a resposta desse gerente significaria 2,94% do total de entrevistados, um dado que não expressa a realidade observada na organização.

Através da comparação destas informações com o perfil da amostra, pôde-se verificar como diferentes agrupamentos absorvem e formulam reações e respostas às novas estratégias de gestão. Pôde-se mapear o espaço/universo do corpo gerencial, identificando trajetórias desenvolvidas no contexto em mudança, salientando conflitos e diferenças entre grupos gerenciais. A amostra foi caracterizada a partir de aspectos sócio-profissionais, enfatizando-se as seguintes variáveis: idade, escolaridade, cargo ocupado, tempo de empresa e tipo de envolvimento com o processo de mudança.

Na análise em profundidade dos depoimentos utilizou-se de alguns recursos da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo do discurso possibilita estabelecer uma correspondência entre mensagens e informações enviadas e as estruturas psicológicas e sociológicas dos enunciados (BARDIN, 1977). Por análise de conteúdo considera-se a seguinte definição:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (BARDIN, 1977, p.42)

GUIMARÃES (1993) utilizou esse recurso com sucesso para caracterizar o segmento gerencial médio de uma organização. Esse instrumental permite a determinação das condições de produção dos discursos e a conseqüente compreensão da inter-relação entre contexto e agente, permitindo apreender a cena social.

# A ORGANIZAÇÃO GTD

## IV. A Organização GTD

Como discutimos anteriormente, na fundamentação teórica, a gestão de uma organização está alicerçada em uma gama de acordos e relacionamentos construídos ao longo do tempo entre os indivíduos que a compõem. Ademais estes “acordos” têm que ser coerentes, ou estar articulados, com o “modelo de desenvolvimento” vigente (LIPIETZ, 1991).

Na busca por elaborar ações econômicas bem sucedidas que ultrapassem os problemas vividos no “fordismo” são formuladas diversas propostas de gestão. Entretanto, uma parcela considerável acaba assumindo a conotação de “modismos” (ou fórmulas de transição), não se constituindo em alternativas “estáveis” aos modelos de acumulação, organização do trabalho e regulação implícitos ao modelo de desenvolvimento. Sob essa perspectiva é que deve ser analisada grande parte das mudanças observadas ao longo das últimas duas décadas (80 e 90) nas estratégias de gestão formuladas e introduzidas nas empresas brasileiras.

Termos como *reengenharia*, *qualidade total*, *lean-production*, dentre outros, constituem-se em diferentes movimentos que espelham essa concepção. Cabe destacar que, as diretrizes adotadas para a gestão de negócios na empresa **GTD** foram concebidas tendo como base essas tendências observadas ao longo da década de 80 e inícios dos anos 90. A introdução dessas estratégias de gestão no contexto organizacional provoca profundas

alterações no campo gerencial, uma vez que modificam os acordos previamente estabelecidos entre os sujeitos.

A análise desses movimentos em uma organização em particular requer um estudo em profundidade de sua cena organizacional. Assim, no presente capítulo, apresenta-se a organização, com os aspectos marcantes de sua história, suas idiossincrasias, princípios e modelo de gestão adotados, traços da cultura organizacional. Na seqüência discorre-se, mais detidamente, sobre as transformações no campo gerencial, tomando-se como fio condutor alguns projetos ou programas de gestão com maior relevância e impacto na organização.

A apresentação da organização, que ora se segue, foi elaborada a partir de duas diretrizes básicas: por um lado, fornecer elementos e informações em detalhe e riqueza suficientes para o entendimento da situação e próprios de um estudo de caso. Por outro, a não caracterização explícita da organização, preservando sua identidade perante o público em geral. Neste sentido, o pesquisador assume a liberdade de apresentar as informações de modo a resguardar a identidade de sujeitos e organização. Não obstante isso, os integrantes da organização com certeza enxergam-se através dos depoimentos e situações analisadas.

A empresa **GTD** localiza-se na Região Metropolitana da Grande Belo Horizonte, desenvolvendo suas atividades no setor industrial eletro-eletrônico há mais de 40 anos. É uma subsidiária de um conglomerado empresarial multinacional, criado em 1988 a partir de uma fusão entre dois grupos empresariais e com interesses distribuídos em diversas áreas de atuação. A apresentação da organização principia portanto, por algumas

considerações sobre o grupo controlador<sup>16</sup>, suas atividades e estilo de administração, para depois centrar foco nas características específicas da empresa *GTD*.

A introdução de novas estratégias de gestão na empresa *GTD* e conseqüentemente o início das alterações no campo gerencial coincidem com o processo de fusão e, aliás, representam diferentes desdobramentos e momentos de uma estratégia definida pela cúpula da organização. É preciso caracterizar não só essa estratégia como também compreender que é simultaneamente a esse esforço de consolidação de uma nova empresa que se promoveu a introdução de novas estratégias gerenciais. Assim, faz-se necessário compreender não só a dinâmica própria da *GTD*, como também entender as diretrizes estabelecidas pelo grupo controlador.

Com esse intuito caracterizou-se minimamente traços da cultura organizacional<sup>17</sup> a partir do depoimento de seus membros e análise de documentos, na busca de indicadores que pudessem descrever um pano de fundo, um cenário, no qual foram introduzidas novas tecnologias de gestão. O levantamento dessas informações também cumpriu o papel de facilitar a visualização do processo de transformação e seus impactos, através de alterações na cultura organizacional.

#### **4.1 Princípios e modelo de gestão do grupo controlador**

Em janeiro de 1988, o grupo empresarial controlador da *GTD*, através de um processo de fusão das atividades em âmbito mundial, se une a um outro grupo empresarial.

---

<sup>16</sup>A caracterização do grupo empresarial controlador, assim como os dados apresentados, foram obtidos na própria *GTD*, em reportagens de periódicos nacionais e também baseados em depoimentos do Presidente da organização para a América Latina através de um programa do tipo História Empresarial Viva.

<sup>17</sup> Não se pretende neste trabalho aprofundar em discussões sobre o tema “cultura organizacional”. Por ora procura-se apenas caracterizar alguns valores difundidos pela organização sobre “como os

Fruto dessa união surge uma empresa que passa a englobar todas as atividades e áreas de interesse das organizações originais. No início dos anos 90, essa empresa faturava em torno de US\$ 30 bilhões anualmente, tendo por volta de 215 mil empregados distribuídos em 1200 empresas menores, sediadas por sua vez em 140 países.

As operações na América Latina contam com mais de 40 empresas, com 30 fábricas e 10 mil empregados com produção distribuída em quase todos os países<sup>18</sup>. O volume de negócios na América Latina corresponde a algo próximo a 4% do total das vendas mundiais e o Brasil isoladamente representa 50% desses números. O volume de negócios no Brasil fica em torno de US\$ 500 a US\$ 600 milhões empregando, no início dos anos 90, por volta de 5 mil pessoas.

Pode-se ressaltar a partir dessas informações, pelo menos dois pontos para análise. O primeiro diz respeito à fusão e às dificuldades certamente enfrentadas pela organização nesse processo. Empresas até então concorrentes, com diferentes estratégias e culturas, fundem-se para o surgimento de uma terceira, que a partir de 1988 engloba todas as atividades desenvolvidas pelas anteriores. Esse movimento provocou uma série de ajustes nas operações repercutindo em todas as subsidiárias.

Observa-se então, não só um choque entre as culturas organizacionais, mas também o desencadeamento de disputas em torno da “racionalização” das operações da nova empresa. Decisões sobre a eliminação de esforços duplicados, em áreas onde as operações das empresas se sobrepunham, ilustram esse processo. Estabelecem-se discussões sobre a continuidade, ou não, de atividades em várias unidades produtivas, sobre linhas de

---

negócios devem ser geridos”, sem a pretensão de abranger todas as facetas de um fenômeno complexo e dinâmico como a cultura organizacional.

produtos coincidentes, sobre postos de trabalho a serem suprimidos e sobre a subordinação das operações a quais centros de tomada de decisão.

Um outro ponto sensível que se sobressai a partir da caracterização da empresa é o desafio da administração à distância desse empreendimento. Ou seja, a dificuldade de se administrar uma empresa com operações em âmbito global pulverizadas em 140 países, com cerca de 1200 diferentes companhias, num contexto altamente volátil e competitivo.

A estratégia da fusão reflete a busca por uma nova forma de inserção da organização em um mercado cada vez mais competitivo e com constantes inovações tecnológicas (exigindo elevados investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento). Um mercado que exige não simplesmente produtos ou serviços isolados para cada tipo de problema ou situação, mas soluções inovadoras e globais (abrangentes) para as suas operações, portanto uma postura mais pró-ativa frente ao ambiente. A empresa propõe-se aliar agilidade e flexibilidade ao porte de suas operações, evitando morosidade e lentidão que marcam, normalmente, a ação de grandes corporações. Em função desse contexto é que executivos da organização apresentam, em seus depoimentos, as formas de gestão e estrutura adotadas pela empresa como inovações em termos das “ações usuais” em administração.

Segundo o depoimento do presidente para América Latina, a empresa é gerida como se fosse uma federação de pequenas empresas com um centro de coordenação em seu escritório central na Europa. Ainda de acordo com esse depoimento, a organização constituiria-se em uma *empresa global* que almeja “*a arte de ser local em nível*

---

<sup>18</sup>Com exceção do Paraguai, Uruguai, América Central e Caribe, há fabricação em todos os demais países da América Latina.

*mundial*”<sup>19</sup>, procurando adotar estratégias de gestão assim como formato organizacional que concretizem essa forma de pensar.

O sistema de gestão adotado caracteriza a organização, segundo seus membros, não como uma empresa multinacional, mas como uma empresa *multidoméstica*. Esse conceito é introduzido no âmbito dos negócios para diferenciar as práticas utilizadas pela organização, “daquelas multinacionais que não são globais” que “apenas têm operações no estrangeiro”, mas continuam a “pensar a partir da realidade, do ambiente e mercado da matriz”. Uma empresa *multidoméstica* procuraria ter “sede e domicílio” em todos países onde funciona, desenvolvendo estratégias locais, tendo em vista os negócios locais, mas concatenados com planos de trabalho em nível global, que cumprem a função de coordenar os esforços em diferentes países.

O conceito de empresa *multidoméstica* abarca ainda algumas características apontadas pelos membros da organização. O caráter eminentemente “internacional” de suas atividades é um segundo ponto destacado. Neste sentido, a sede localiza-se na Europa, porém adota-se como *língua oficial* o inglês e o dólar como *moeda corrente*. Isto significa que toda correspondência e reuniões entre as empresas do conglomerado são realizadas em inglês e que todas as operações e demonstrativos, independente do país em que estejam, são convertidas para dólares americanos. A Diretoria Executiva é composta por indivíduos de nacionalidades diversas e também não estão fisicamente concentrados na sede.

Outra parte do conceito diz respeito à adoção pela empresa de uma estrutura matricial para organizar as diferentes companhias e negócios ao nível mundial. Em um eixo do organograma encontram-se as *áreas de negócio* (*Business Area - BAs*),

---

<sup>19</sup>DRUCKER (1994) dentro de uma perspectiva estratégica para a administração expressa essa idéia de outra maneira através da seguinte frase: “pensar em âmbito global e agir em nível local”.

correspondendo a diferentes produtos ou ramos industriais, no outro eixo estão os países e regiões. Os executivos das *BA*s têm responsabilidades em âmbito global sobre determinadas linhas de produtos e negócios. Um executivo com um pequeno grupo de auxiliares (dois ou três) coordena a estratégia das fábricas de um setor, acompanha o desenvolvimento tecnológico daquele tipo de produto, controla os custos das várias fábricas para que sejam competitivos globalmente. Na empresa existem mais de cinquenta *Business Areas*. Por outro lado, em cada país ou região existe um *Country Manager* que tem a responsabilidade sobre o resultado combinado das operações locais (que normalmente envolvem mais de uma área de negócio - *BA*s). O *Country Manager* é, portanto, subordinado a vários “chefes”, tem o responsável pela área geográfica e os chefes de cada *BA*. Por exemplo, o gerente responsável pelas operações no Brasil reporta-se ao presidente para a América Latina (responsabilidade geográfica) e a cada um dos executivos encarregados pelas áreas de negócio (*BA*s) que desenvolvem operações no Brasil.

Ao visualizarmos as operações tem-se, primeiramente, a parte estratégica considerada como o desenvolvimento de ações que visem atingir os objetivos do negócio, definida pelas *BA*s. Depois, tem-se os orçamentos, os planos de operação e os planos de trabalho formulados em acordo entre as partes (*BA*s e áreas geográficas). Em terceiro lugar, as operações propriamente ditas sob a responsabilidade dos *Country Managers*.

A respeito dessa estrutura o executivo para a América Latina realiza um comentário interessante. Por um lado, relativiza a aplicabilidade desse modelo ao identificar dificuldades para operacionalização dessa forma de gestão e, por outro, pormenoriza requisitos para o funcionamento desse sistema.

“Como tudo na vida, definir tais princípios é extremamente simples, mas vivê-los depois é bastante complicado. De qualquer forma, essa é a maneira como são controladas as 1200 empresas que a organização tem pelo mundo. Para

poder proceder assim, é necessário muita coordenação, regras muito claras, sistema de medições financeiras muito claro” (Depoimento Presidente para América Latina)

Dentre os controles adotados na organização pode-se destacar dois sistemas, o *ABACUS* e o *MIND*. O *ABACUS* consiste em um sistema onde todas as empresas ao final de cada mês enviam seus resultados através de terminais para um computador central localizado na matriz. Constitui-se em uma visão contábil dos resultados, que são consolidados pelas BA's correspondentes ao mercado de atuação da unidade. Conseguem-se assim informações de todas as fábricas distribuídas pelas suas áreas de negócio. A avaliação (e remuneração) dos gerentes e o processo de tomada de decisão quanto a investimentos (e “desinvestimentos”) são elaborados a partir da comparação do desempenho obtido pela operação (unidade ou mesmo subsidiária) em relação ao orçamento, às previsões.

O *MIND* consiste em uma “visão para frente”, uma compilação permanente de todos os projetos acima de US\$ 5 milhões que estão sendo trabalhados no mundo inteiro. Constitui-se em um banco de dados informatizado, um inventário de projetos disponível para todas as unidades, é a partir deles que são desenvolvidos os planos de trabalho: estabelecimento de objetivos, mercados e oportunidades a serem explorados.

A empresa está organizada em “centros de lucros”, perfazendo um total de quatro mil centros de lucro dos diversos países. Cada executivo, cada gerente de cada um desses centros de lucro é responsável pelo seu negócio como se ele fosse independente, ainda que, legalmente, uma entidade jurídica agrupe muitas vezes vários desses centros. Os resultados são publicados e esse gerente tem, a cada mês, demonstrativos de lucros e perdas, o balanço, fluxo de caixa, enfim os resultados principais de sua operação. A empresa

empenha-se no treinamento e desenvolvimento para que seus executivos/gerentes “pensem como empresários”.

“Como se fosse realmente deles o negócio que gerenciam, com *graus* de *iniciativa, criatividade e liberdade*. Delegam-se a eles essas responsabilidades, para que façam o negócio funcionar. Acredito ter o executivo uma necessidade de grande treinamento. Ele tem que ser preparado pela empresa e deve se preparar” (depoimento presidente p/ América Latina)

O sistema de avaliação de resultados enfatiza a mensuração da “lucratividade”, índice que na organização não é utilizado com a conceituação corrente de “lucro sobre vendas”, mas sim significando “lucro sobre capital empregado” ou, mais precisamente, o “retorno sobre capital empregado”.

“Tenho de admitir que após mais de 30 anos de experiência profissional, vim a reconhecer a importância dessa medição ... O lucro sobre a venda é um aspecto relevante, mas se o valor imobilizado é grande demais, seu resultado na verdade, é muito menor” (depoimento presidente p/ América Latina)

Essa ênfase na gestão para maximizar o retorno sobre o capital empregado é caracterizada também pela adoção do *asset management* (gerência de ativos ou gerência de patrimônio) pela empresa. Ou seja, “trabalhar em cima do capital de giro e do capital fixo e reduzi-los ao mínimo necessário para conduzir o negócio”. Aqueles ativos que não são estritamente necessários às operações como, por exemplo, equipamentos, prédios ou fábricas mal utilizados, são vendidos. Os recursos obtidos são utilizados para aquisições que aumentam o volume dos negócios, concentrando a capacidade de investimentos nos setores produtivos ligados diretamente ao seu tipo de negócio.

Essa preocupação com a “racionalização” no emprego dos ativos manifesta-se através de diversos mecanismos. Por exemplo, em cada fábrica e, até mesmo em cada setor de uma unidade, são contabilizados nos respectivos demonstrativos os custos referentes ao uso de área construída (um “aluguel” pago pela área ocupada) e a utilização de outros recursos, como por exemplo computadores e terminais.

A ênfase nessa “racionalização” e na descentralização das atividades permite trabalhar-se com *staffs* bastante reduzidos. O escritório na matriz é de cerca de 100 pessoas, isso para controlar uma organização com 215 mil empregados distribuídos pelo mundo. Na América Latina a situação é semelhante, o escritório da presidência para a região, por exemplo, é composto pelo presidente, um *controller* com dois auxiliares, uma secretária e pessoal de infra-estrutura: um guarda, um copeiro e um motorista. O presidente para América Latina explica que:

“Como não geramos resultado, todos os nossos custos são transferidos para as operações. Procuramos manter mínimos esses custos. Como o espírito é de centro de lucros, não podemos transferir elevado custo sobre o qual o responsável pela operação não tem controle” (depoimento presidente para América Latina)

Um outro ponto considerado como crucial para o sucesso da organização é a comunicação: fazer chegar a todos os membros os princípios, informações e a filosofia de trabalho da organização. São desenvolvidas reuniões freqüentes, em todos os níveis, para transmitir as mensagens corporativas e fazer com que estas sejam compreendidas perfeitamente.

A partir dessas considerações, deve-se contextualizar os programas desenvolvidos na *GTD* dentro de uma organização que define seus negócios no âmbito de uma concorrência global, o que determina um estilo de gestão onde é imperativo o monitoramento acurado de mudanças no mercado. A comparação e análise contínuas de preços, tecnologia e qualidade (em relação aos concorrentes e demais unidades da empresa) constitui-se em quesito essencial para a continuidade das operações de cada unidade. Preço, tecnologia e qualidade têm que ser, respectivamente, competitivo, atualizada e, compatível com níveis internacionais. Aquelas operações que não apresentam condições compatíveis com o “padrão de competência internacional” e de

“rentabilidade satisfatória” têm suas atividades encerradas ou são vendidas a terceiros. Nesse contexto estrutura-se um estilo de gestão onde cada gerente deve agir como “dono do negócio”, sendo cobrado pelos resultados de “suas operações”.

## 4.2 A Reestruturação na GTD

A *GTD* foi instalada no país na década de 50, com o intuito de ocupar um mercado então emergente com a intensificação do processo de industrialização nacional. Deve-se ressaltar que este período coincide também com um momento de expansão do capitalismo central onde as empresas, principalmente americanas e européias, lançam-se em um processo de internacionalização de suas atividades.

O nicho de mercado alvo da empresa constitui-se na prestação de serviços e fabricação de produtos para infra-estrutura no segmento de energia (*Power*). Durante alguns anos a empresa contou com uma situação confortável no mercado brasileiro conseguindo, em determinados momentos, 90% do mercado, segundo depoimento de membros da organização.

A partir de 1988 a empresa inicia a reformulação do seu eixo principal de negócios. Esse movimento é caracterizado por alterações observadas na composição do faturamento da organização<sup>20</sup> no período compreendido entre 1989 e 1993.

O primeiro ponto a observar-se é a alteração na proporção entre o volume de faturamento decorrente de negócios realizados pelas atividades de fabricação e pelas atividades de prestação de serviço. Em 1989, as atividades de fabricação respondiam por aproximadamente 60% do faturamento total da *GTD* e a área de serviços a 40%. Cinco anos depois, as atividades de fabricação correspondiam a 75% e as de serviço a 25% do faturamento da empresa. Denotando um perfil cada vez mais industrial para a empresa.

O segundo ponto a ser observado é a crescente participação das vendas no mercado externo sobre o faturamento total da organização, indicando uma empresa cada vez mais

---

<sup>20</sup> Dados obtidos através de relatórios internos da organização.

internacionalizada. Em 1989 as vendas para o exterior representavam aproximadamente 22% do faturamento, ao passo que o mercado interno representava 78%. Já em 1993 observa-se uma situação quase que inversa, o mercado interno passa a responder com aproximadamente 30% do faturamento, ao passo que o mercado externo contribui com 70%.

Esse re-direcionamento para o mercado externo e na área industrial constituiu-se também em uma resposta da organização às restrições e oportunidades presentes em seu ambiente. Deve-se destacar a retração da demanda interna neste setor no período mencionado (1989 a 1993) devido principalmente à paralisação de investimentos estatais no setor de infra-estrutura. Por outro lado, a fusão das empresas ocorrida em 1988 propiciou um incremento no volume de negócios no exterior através de acordos estratégicos com outras empresas do grupo. Houve uma redefinição no âmbito dos negócios a partir do “novo acionista” acarretando ampliação dos horizontes de atuação da empresa conforme ilustram os dados acima. Esses acordos privilegiaram a vertente industrial uma vez que a empresa utilizou sua capacidade instalada no país para produzir peças e equipamentos a serem montados e instalados no exterior utilizando-se mão de obra local.

Atualmente, a empresa realiza negócios em diversos países demarcando uma área de ação que abrange países na América do Sul, como Brasil, Argentina, Venezuela, Chile, Paraguai, Uruguai, Colômbia; na América Central, Honduras, Panamá, Costa Rica; na América do Norte, México, Estados Unidos da América, Canadá, e no Oriente Médio, Irã e Jordânia.

Para uma melhor compreensão desse movimento, deve-se ainda mencionar algumas características da indústria e do mercado nesse setor. Ao nível internacional o mercado é

disputado por um número restrito de corporações. A própria fusão, a qual nos referimos anteriormente, constituiu-se num reflexo dessa dinâmica que exige um alto grau de concentração de capital para viabilizar, por exemplo, investimentos em pesquisa e tecnologia. Também como consequência dessa concentração, observam-se mudanças nos padrões de competição. “Tradicionalmente” as empresas no setor competiam ou ofereciam ao mercado produtos e serviços específicos para atender demandas isoladas dos clientes (em sua maioria indústrias e empresas de geração e distribuição de energia). Cabia ao cliente o diagnóstico do problema, a elaboração de um projeto ou programa para a área de energia, identificando suas necessidades e, aí então, contratando diferentes empresas para fornecer componentes (produtos e serviços) desse sistema. Entretanto, as transações realizadas neste mercado vêm crescentemente enfocando projetos integrados, abrangendo desde a pesquisa e concepção de uma solução (produtos e serviços) sob encomenda para as necessidades do cliente, incluindo até questões relativas a financiamentos, deixando de apresentar projetos específicos, isolados, pontuais dentro de um plano de investimentos dos clientes. O grau de desenvolvimento tecnológico assim como a complexidade inerente a esses projetos têm contribuído sobremaneira para essa tendência que revela-se inclusive como estratégia empregada pela indústria para garantir uma maior “fidelidade” de clientes e também promover a prática de “venda casada”<sup>21</sup>.

Agregue-se a estas informações sobre o setor outras relativas ao perfil dos clientes da empresa e tem-se a visualização de um segmento de mercado altamente competitivo. Além das instâncias da Administração Pública Direta (que está progressivamente tornando-se um segmento residual), a clientela é formada por um número relativamente

---

<sup>21</sup>Não se pretende aqui apresentar um cenário detalhado do setor, procura-se somente ambientar a análise da organização através de alguns movimentos observados neste mercado.

reduzido de empresas de grande porte, com alto nível de exigência, demandando produtos e soluções que propiciem além da melhoria da performance do negócio, níveis satisfatórios de qualidade e custos. No Brasil, por exemplo, dentre os principais clientes pode-se citar: FIAT, FMB, PETROBRAS, Cia. Vale do Rio Doce, USIMINAS, Asea Brown Boveri, COSIPA, CST, CHESF, FURNAS, CEMIG, CESP, ELETROPAULO, ELETRONORTE e as demais concessionárias de energia elétrica.

O cenário apresentado até aqui teve como objetivo ajudar a caracterizar a **GTD** e as mudanças ambientais às quais teve que se adaptar. A **GTD** era uma organização voltada preferencialmente para o mercado interno, contando com uma demanda relativamente estável, dependendo sobremaneira dos investimentos no setor público de energia e infraestrutura e, em menor grau, de investimentos na área privada. A empresa mantinha uma postura mais passiva no mercado, algo que seus membros chamam de “cultura do edital”, ou seja, a empresa se limitava a realizar propostas a partir de demandas específicas definidas, dimensionadas e descritas pelo cliente.

Nesta situação, podia-se identificar como pontos críticos no gerenciamento da organização, além da realização de propostas satisfatórias ou da obtenção de informações estratégicas sobre editais, projetos e concorrência, aquelas atividades relacionadas com a eficiência na elaboração e fabricação dos produtos e prestação dos serviços. O ponto sensível para a gestão da organização era a produção e entrega dos pedidos dentro dos prazos e de acordo com as prescrições do edital.

Conseqüentemente, o relacionamento com os clientes limitava-se aos termos dos contratos e ou editais e à entrega dos produtos e serviços; o acompanhamento no pós-venda era considerado tímido, ou mesmo inexistente, até mesmo para prospecção de novos contratos. A gestão da força de trabalho era marcada por um estilo autoritário,

centralizador, calcado em concepções conservadoras sobre as relações entre capital e trabalho com ênfase em instrumentos de gestão que privilegiavam o controle externo, disciplina e vigilância constante sobre os trabalhadores.

Esses posicionamentos repercutiram até mesmo na distribuição espacial da planta produtiva. O escritório, onde localiza-se a Administração da empresa, situa-se estrategicamente distante da fábrica em uma posição topográfica acima da produção, em uma elevação com acesso dificultado<sup>22</sup>. A localização poderia ser interessante na eventualidade de conflitos entre trabalhadores e empresa. Um gerente, através de seu depoimento, sintetiza bem esse cenário.

“a gente era quase que um quartel, era uma disciplina rígida, uma coisa quase que absurda, na época que eu entrei. Hoje tem muito mais liberdade, a gente convive com as pessoas. A empresa melhorou muito nesse aspecto humano. Em termos de negócios, a gente era uma empresa que tinha um mercado, uma visão do negócio muito pequena, hoje nós temos uma visão muito maior, porque pertence a um grupo muito maior. Melhorou sob o aspecto profissional, você está numa firma maior com maiores possibilidades.” (gerente)

As mudanças no âmbito dos negócios associadas a tendências da indústria e do mercado implicariam, necessariamente, em um processo de reestruturação da organização e de suas competências. Envolvendo, conseqüentemente, um deslocamento da ênfase na gestão do negócio e do equilíbrio de poder internamente entre as áreas. O eixo do poder que antes se situava preferencialmente na Produção, Contratos e em Projetos, tende a migrar, em função das transformações na empresa, para as áreas de Recursos Humanos, Marketing e Controladoria equilibrando o poder relativo entre as áreas.

Tradicionalmente na organização, áreas como Recursos Humanos eram vistas como secundárias sem maiores contribuições para o desenvolvimento do negócio, cumprindo

---

<sup>22</sup>É interessante observar que os trabalhadores referem-se ironicamente ao escritório como o “planalto”, onde se situam “os maiores, com benefícios, vida mansa, a custa do trabalho da produção”.

funções estritamente localizadas<sup>23</sup>. Com a alteração do controle acionário (a fusão), essas áreas assumem uma importância estratégica para viabilizar aspectos como agilidade, flexibilidade e competitividade, tão enfatizados pelo grupo controlador. Neste contexto é de se esperar que, no mínimo, os gerentes das demais áreas teriam que dividir os espaços com novos agentes que, aliás, apresentam perfis e competências diversas das suas<sup>24</sup>. Não que, por exemplo, a Produção tenha passado para um segundo plano, mas os outros ascenderam em prestígio e importância, se igualando ou talvez diluindo o poder antes concentrado em áreas próximas a produção e gestão de contratos.

Ao delinear traços e características da organização controladora, seus princípios e modelo de gestão, e situar as operações da *GTD*, destacando seu reposicionamento no mercado, principia-se a apresentação das transformações observadas no campo gerencial. Emoldura-se o contexto no qual foram introduzidas as novas estratégias de gestão, ressaltando-se tensões que condicionam a implementação dessas propostas e o desenvolvimento das habilidades e competências gerenciais. A partir do próximo tópico procede-se a análise do processo de introdução das formas de gestão pormenorizando, em seguida, a análise de alguns programas.

---

<sup>23</sup>Essa concepção de “Recursos Humanos” não se constitui em um “privilegio” da organização *GTD*. Uma breve análise sobre a evolução da função de Recursos Humanos no Brasil nos revela que essa foi a tônica predominante na maioria das organizações.

<sup>24</sup>Esse aspecto teve, em um primeiro momento, como consequência um não-reconhecimento da legitimidade desses “novos gerentes” por parte do corpo gerencial.

# TRANSFORMAÇÕES NO CAMPO GERENCIAL

## V. Transformações no Campo Gerencial

Como já exposto, a fusão ocorrida em 1988 provocou impactos diretos sobre a *GTD*. Esse momento constitui-se em um marco a partir do qual são desencadeadas diversas mudanças na organização. A própria denominação social é alterada, há uma redefinição do âmbito dos negócios, a cúpula dirigente é substituída, os sistemas de controle e critérios de decisão são modificados, novas tecnologias de produção e de gestão são também introduzidas, além do esforço para a consolidação da nova cultura dentro da organização<sup>25</sup>. Para uma melhor compreensão desse processo faz-se necessário realizar alguns comentários, ainda que breves, que caracterizem as propostas de gestão implementadas e a organização nos momentos iniciais de introdução.

O ponto de partida para a introdução das novas estratégias de gestão na *GTD* foi a mudança do controle acionário. As estratégias foram concebidas no bojo das negociações para a fusão dos dois grupos empresariais; naquele momento foram delineados os primeiros traços da futura organização. Inseridos em um contexto marcado por tendências como o aumento de competitividade, valorização do cliente e organizações mais enxutas, desenvolveu-se no grupo controlador, uma proposta de gestão com o objetivo de dotar a empresa de vantagens competitivas frente aos concorrentes. Assim, após consumada a

---

<sup>25</sup>É importante observar que a fusão ao nível mundial dos dois grupos empresariais criou uma terceira empresa que procura afirmar-se com valores distintos das anteriores.

união dos grupos, iniciou-se por todas empresas controladas um processo de reestruturação e reformulação das estratégias de gestão (descritos no tópico anterior).

Os programas de gestão formulados pela organização são vistos pelos seus membros como uma “resposta ao mercado”. Parte-se de um diagnóstico no qual identifica-se a “necessidade da empresa mudar o processo produtivo rumo ao *foco no cliente*”. Pretende-se criar uma organização mais ágil e melhor preparada para enfrentar a concorrência.

Essa proposta representa um conjunto de estratégias envolvendo (a) aspectos internos: relativos ao formato organizacional, que deveria ser orientado para projetos (forma matricial - *Team Project*), incorporando células na organização do processo de trabalho, portanto uma organização mais flexível, adoção de novas tecnologias na produção (informatização e microeletrônica), gerenciamento de todos processos com a preocupação constante com a eliminação de quaisquer custos “não essenciais”, redução de imobilizados e estoques, aumentando o giro dos ativos (caracterizando um modelo de produção denominado na empresa de *Low Cost Producer*); e (b) aspectos externos: programas de pré e pós-venda, mudanças nos padrões de relacionamento com clientes e uma preocupação constante em atender as necessidades e expectativas dos mesmos.

É preciso ressaltar que, na perspectiva do programa de gestão, os aspectos internos e externos não são concebidos como realidades dissociadas, mas constituem-se em momentos de um esforço no qual *toda* a organização está voltada ao atendimento do cliente, satisfazendo suas expectativas em atributos como tecnologia, qualidade e custo (*Customer Focus*).

Além dessas diretrizes genéricas, a matriz demarcou também um nicho de negócios para cada empresa (*Core Business*) e uma determinada área geográfica prioritária como

mercado alvo (distribuindo *a priori* fatias de mercado preferenciais entre suas subsidiárias).

Na *GTD* a introdução do programa não diferiu muito das orientações globais. A ênfase no mercado e na necessidade de manter-se à frente da concorrência , “nem que seja por um centímetro ou um segundo”, também marcaram as propostas de reestruturação.

“Começou com aquele discurso de qualidade total, que naquele tempo virou moda no Brasil. Então a *GTD* acordou: se eu não acordar não vou ser o primeiro! A gente tem sempre essa postura: de estar sempre arrancando na frente da concorrência. Então surgiu de uma necessidade de mercado e interna também.” (gerente)

Quando se fala de uma “necessidade interna”, faz-se menção ao fato de a empresa ter apresentado prejuízos em três exercícios consecutivos à época da fusão. Existia, portanto, uma necessidade externa, do mercado, onde os concorrentes estavam adotando novas propostas gerenciais e, também, uma necessidade interna que pode ser traduzida pelo resultado financeiro negativo observado. Assim, quando a nova diretoria assume o controle da organização (1988) existia uma pressão explícita por mudanças com intuito de reverter esse resultado negativo. O leque de opções abrangia desde a reestruturação da unidade, passando pela transferência da fábrica para outro estado unindo-a a outra unidade no Brasil, até a venda a terceiros, caso o negócio não se mostrasse atraente. Tais fatos propiciaram uma legitimidade inicial ao programa de reestruturação junto ao corpo gerencial, afinal, a sobrevivência do negócio estava em jogo.

Algumas linhas de produtos que não se enquadravam no segmento de mercado demarcado pelo *core business* foram abandonados, conforme diretrizes da matriz. Áreas importantes do fluxo produtivo foram reestruturadas, as de “Engenharia” e “Projetos” por exemplo, foram informatizadas. A segurança dos cálculos registrou sensíveis ganhos ao mesmo tempo em que se reduziu drasticamente o tempo necessário para a execução das

tarefas e o número de empregados nessas áreas (sendo uma delas praticamente extinta). Na produção foram introduzidas novas máquinas de comando numérico, sendo reformadas algumas já existentes. A empresa passou por uma campanha de *House Keeping*<sup>26</sup>, que na empresa recebeu o nome de O.L.E. (Organização e Limpeza da Empresa), procurando racionalizar o uso do espaço, dos equipamentos e da mão-de-obra.

Como consequência dessas primeiras ações a empresa promoveu uma redução de, aproximadamente, 400 a 600 pessoas em seu quadro de empregados (à época em torno de 1200 empregados). Atualmente a empresa conta com cerca de 500 empregados, no mesmo período o grupo no Brasil saiu de um patamar de por volta de 5000 empregados para algo em torno de 2500.

A fábrica, em termos de área física (considerando estritamente as máquinas e equipamentos necessários ao fluxo produtivo), ocupava antes desse processo oito galpões, passou depois a ocupar somente três, liberando os demais. No escritório o remanejamento de áreas também produziu resultados semelhantes.

Em seguida à implantação do O.L.E. iniciou-se a introdução de um programa de garantia da qualidade, tendo como objetivo obter a “certificação ISO” requerida por clientes da organização. A implantação desse programa de qualidade foi precedida pela realização de seminários nas cidades de Caxambu e em Ouro Preto com integrantes do corpo gerencial. A empresa consegue desenvolver o seu Sistema de Garantia da Qualidade e obtém a certificação, com base na ISO 9000, conferida pelo INMETRO e por auditores de três clientes.

Em 1991, a diretoria da organização, composta por 1 (um) presidente, e mais 4 (quatro) diretores, todos expatriados, é substituída. Os diretores retornam ao país de

---

<sup>26</sup>Programa inspirado nos 5 S japoneses.

origem e alguns são realocados em áreas estratégicas do grupo controlador. Simultaneamente a essa alteração modificou-se também o organograma da organização. Antes a GTD apresentava 7 níveis hierárquicos, havia o presidente, a diretoria, depois os superintendentes, gerentes, chefes de serviço, encarregados e líderes de turma. Com a reestruturação foram eliminados 3 a 4 níveis hierárquicos, conforme a área da organização. A empresa passou a ser dirigida por um diretor brasileiro, abaixo dele os gerentes e subordinados aos gerentes, coordenadores (no caso dos escritórios) e encarregados (no caso da produção). Em algumas áreas da organização ainda existe um nível intermediário entre gerentes e encarregados.

Essa mudança refletiu o enxugamento da estrutura (*Down-sizing*), a alteração na forma de subordinação da unidade à matriz e a mudança quanto às estratégias de controle adotadas. Antes desse processo a organização mantinha uma posição autônoma em relação às demais operações no Brasil, estando subordinada diretamente a “área de negócio” na matriz (*Business Area*). No bojo das transformações, a organização foi integrada às atividades do grupo no Brasil, de acordo com a proposta de dupla subordinação prevista pela estrutura matricial do conglomerado a nível mundial. A ênfase do controle baseava-se antes, na figura de uma diretoria expatriada, “de confiança da matriz”. Com a alteração estabeleceu-se uma sistemática de controle a distância fundamentada na figura do *Controller*. Com gerentes expatriados, a organização assumia alguns riscos, como eventuais problemas de adaptação cultural, desconhecimento da dinâmica organizacional e do mercado. Por outro lado, o diretor sendo oriundo da própria organização tem uma relação de identidade e comprometimento mais fortes com aquele negócio, inclusive para gerenciá-lo “como se fosse o dono”.

Essa reestruturação alterou o *status* relativo do corpo gerencial. O processo de extinção dos cargos anteriores e a realocação no novo organograma produziu um clima de insegurança diante da incerteza sobre o eventual aproveitamento dos indivíduos, mas também implicaram na redução de níveis hierárquicos (como exemplo, observou-se casos de superintendentes que passam a ser gerentes ou gerentes que passam a ser coordenadores).

O papel esperado do gerente é alterado. As mudanças nas estratégias de controle conferem uma maior autonomia ao gestor de uma área para administrá-la não mais como um homem de confiança que zela pelo processo de trabalho, mas, de acordo com o discurso organizacional, como um empreendedor que gerencia um negócio próprio, dentro de um enfoque de centros de resultados e clientes internos.

Nesse ínterim foi modificada a denominação social da empresa. Considerando os processos e o desenvolvimento de identificação dos empregados para com a organização, pode-se inferir que esta atitude teve impactos diretos sobre os membros. Podendo ter criado, em alguns casos, uma certa confusão mental nos membros, que não assimilaram claramente o que estava acontecendo. Como prováveis indícios dessa situação observa-se que, sete anos após a alteração, ou seja, em 1995, à época da realização das entrevistas para esta pesquisa, ainda havia pessoas que se referiam à empresa com a denominação anterior. Quando percebiam o lapso, buscavam corrigi-lo prontamente. Em alguns momentos, os próprios integrantes da **GTD** referem-se a mesma como se fosse uma outra empresa. Antes de 1988 era uma empresa, depois de 88, outra, por sinal, os dirigentes da organização fazem questão de frisar a noção de continuidade e evolução em contraponto à noção de ruptura (e mesmo alguns ainda são pegos em “atos falhos”!). O aspecto simbólico envolvido nesta questão representa a mudança de um referencial sobre o qual os indivíduos

desenvolveram, ao longo do tempo, relacionamentos, códigos de conduta, padrões de carreira. A busca pelo nome antigo pode significar a busca pela segurança, pelo controle dos acontecimentos, uma situação mais estável que, agora, faz parte do passado. A alteração da denominação social caracteriza uma série de mudanças que colocam em cheque o referencial sobre o qual os sujeitos estruturaram seus comportamentos e estratégias de sobrevivência e ascensão.

Outro ponto manifestado por alguns membros, decorrente dessa mudança, é um certo conflito acerca do comprometimento e identidade. Algumas pessoas entrevistadas sentem-se comprometidas e “fiéis” a organização “antiga”, ao passo que com a atual não. Inclusive demonstrando um certo inconformismo diante das mudanças introduzidas.

De acordo com avaliação de membros da organização, a **GTD** apresentava, antes da fusão, um estilo de gestão extremamente conservador e autoritário. A planta produtiva, as instalações refletem um “modelo”, um padrão de funcionamento, uma concepção de organização. Para fins didáticos, pode-se afirmar que a **GTD** apresentava traços de um modelo organizacional coerente com tempos de “fordismo”, reproduzindo não só suas *virtudes* como também suas *mazelas*. Esta concepção do funcionamento da empresa repercutiu no dimensionamento de sua estrutura e quadro de trabalhadores. Havia sete níveis gerenciais, com espaço físico superdimensionado na fábrica e no escritório, provocando um certo inchaço do corpo gerencial, ou como observou um entrevistado: “Aqui tinha muito cacique para pouco índio”.

As estratégias de gestão adotadas procuram alterar grande parte das premissas que sustentavam esse “modelo”. Por exemplo, para a gestão da força de trabalho na produção, prega-se o abandono de uma ação coercitiva que impõe o trabalho ao indivíduo, para

assumir-se políticas e práticas de gestão que visam proporcionar um maior envolvimento dos indivíduos ao trabalho.

Um outro ponto que exemplifica esse movimento é a orientação da organização a respeito do relacionamento com o sindicato dos trabalhadores. Antes a relação era marcada pelo antagonismo ostensivo, com precário reconhecimento do sindicato enquanto representante dos trabalhadores. A empresa procurava abertamente impedir a ação sindical na empresa. Após as mudanças não só há o reconhecimento do sindicato enquanto interlocutor dos trabalhadores, como também é criado o GIP (Grupo de Informação de Pessoal), uma modalidade de comissão de fábrica. Ao invés de procurar neutralizar a ação sindical abertamente através da coação, do boicote, procura-se antecipar as demandas e reivindicações sindicais através da criação de “canais não-institucionalizados para regulação de conflitos” (MELO, 1991). O sindicato, ao nível do discurso da organização, aparece enquanto legítimo representante dos trabalhadores e, por vezes, como um ator, quase um parceiro, que ao acompanhar as ações da organização, cobrando coerência, justiça, ajuda-a a aprimorar-se. Um exemplo desse processo é a situação dos salários em julho de 1994, logo após a edição do plano econômico que, dentre outras medidas, altera a moeda nacional e mantém constantes os salários por 12 meses (Plano Real). A empresa (pelo menos em um primeiro momento, até início de 1995) decide pela manutenção do poder aquisitivo dos salários, reajustando-os mensalmente, antecipando-se ao movimento reivindicatório do sindicato na região. Nesse sentido, a área de recursos humanos sofre profundas alterações, deixando de ter uma atuação eminentemente tradicional, ocupando-se basicamente com rotinas trabalhistas para, por exemplo, estar presente todos os dias no “chão de fábrica” preocupando-se com o nível de envolvimento dos trabalhadores.

A seguir analisaremos algumas estratégias de gestão adotadas pela organização enfatizando-se os impactos causados sobre o campo gerencial.

## **5.1 Uma Proposta de Mudança Organizacional: o Projeto TBM/TQM**

O projeto TBM/TQM (*Time Business Management & Total Quality Management*) constituiu-se em uma proposta de mudança organizacional baseada em dois eixos principais. De um lado a proposta do gerenciamento da qualidade total (TQM) e, de outro, o gerenciamento dos principais processos produtivos com o objetivo de reduzir o tempo despendido nessas atividades (TBM). As alterações formuladas no bojo desses projetos e implícitas às condições para sua execução envolveram um leque tão abrangente de fatores (estrutura organizacional, comunicação, cultura entre outros) que resultariam, necessariamente, em um processo de mudança organizacional. Nessa linha de raciocínio um gerente da organização caracteriza assim o programa:

“O TBM/TQM era um processo não só de reengenharia, mas de mudança cultural da organização” (Gerente)

Como tal, foi contratada uma empresa de consultoria internacional que desenvolveu a metodologia para implementação do processo. De acordo com esse programa, a intervenção na organização deveria ser realizada por um grupo de empregados selecionados e treinados para esse fim. Assim o primeiro ponto a ser analisado é a escolha dos membros que formaram o grupo de consultores internos<sup>27</sup>. Formou-se um “grupo de elite” dentro da organização que cumpriu o papel de empreender a reestruturação da

---

<sup>27</sup>Esses profissionais recebem diferentes denominações sendo também chamados de facilitadores, multiplicadores ou disseminadores, de acordo com a nomenclatura utilizada; mas procuram sempre designar profissionais utilizados para empreender mudanças organizacionais.

organização e, ao mesmo tempo, difundir os valores do grupo controlador por todas as subsidiárias no Brasil.

Inicialmente foram selecionadas 15 pessoas dentre todos os empregados da organização no Brasil, da *GTD* foram escolhidas 3 pessoas. A escolha desses indivíduos foi feita a partir de um perfil traçado pelos consultores como sendo de “*sadiamente insatisfeitos*”:

“tinham que ter um certo perfil, de *sadiamente insatisfeitos*, ou seja pessoas que a todo tempo queriam dar sugestões de melhoria, pessoas pró-ativas, com grande potencial de crescimento na organização, que tivessem visão do todo” (gerente)

O processo de seleção dos consultores internos foi estruturado em duas fases. Na primeira, os gerentes de cada área da organização, a partir de avaliações próprias, indicaram um de seus subordinados para participar da segunda fase. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas, dinâmicas de grupo e provas ao nível nacional. Uma vez selecionados, a empresa investiu na formação desses indivíduos: “os eleitos” receberam uma série de treinamentos, cursos, trabalharam em outras fábricas do grupo no Brasil e no exterior. Algo que um dos participantes definiu como um período de “imersão total na cultura” do grupo controlador. Após um período de capacitação essas 15 pessoas, distribuídas em equipes de tamanho variável (conforme a necessidade) ficaram responsáveis pela introdução do programa em todas unidades no Brasil.

Como observa GRUN (1990), um dos aspectos importantes em um processo de introdução de novas tecnologias é a formação desses agentes, que cumprem o papel de difundir e defender as mudanças propostas pela organização. A percepção desses indivíduos sobre o processo de mudança é oportunamente tratada em um outro item do presente trabalho. Por hora cabe destacar a importância desses profissionais para a

organização. Abaixo, tem-se a avaliação de um desses profissionais sobre a experiência como um todo:

“As pessoas cresceram muito, nós temos um vice-presidente da área de serviços que era coordenador de TBM . Em resumo, o que aconteceu: essas pessoas ficaram visadas por todas organizações, porque eram pessoas que conheciam o processo produtivo da **GTD-Brasil**, que conheciam de todo o negócio da **GTD-Brasil**, como é que entrava um pedido, como é que saía, eram pessoas que qualquer área queria pegar, porque ela tinha um *know-how* de um projeto de melhoria, e um *know-how* de conhecer a área, um cara que infiltrou na área e tem uma visão que o gerente não têm. Então a maioria dessas pessoas durante o próprio transcorrer do negócio foram sendo ‘roubadas’, puxadas pelas áreas. Dos quinze que começaram eram seis no final. Os quinze estão em cargos bons, cargos estratégicos na organização, alguns como gerentes outros como assessores, mas estão todos em cargos estratégicos na organização. A nível de carreira foi muito bom para as pessoas”. (gerente)

A implementação do programa na **GTD** foi conduzida por uma equipe composta por 6 (seis) pessoas, sendo três da própria **GTD** e outras três de outra unidade do grupo em São Paulo. Segundo avaliação de um dos integrantes, essa equipe já havia obtido sucesso na implantação do programa na unidade de origem dos outros três membros. Esse “modelo de intervenção” foi, em linhas gerais, utilizado nas demais empresas do grupo. A composição dos “grupos de consultoria interna”, mesclando indivíduos oriundos da própria unidade com outros de “fora” (de outra unidade do grupo), procurava dotar a equipe de uma maior capacidade de análise da cena organizacional como também uma postura mais independente e menos comprometida com o *status-quo* vigente.

Esse grupo de seis pessoas constituía-se na equipe central do programa, no “núcleo duro” do processo, entretanto, para a realização do diagnóstico e, depois, para a implementação dos grupos de trabalho era necessário um grupo maior de pessoas, os monitores. Esses indivíduos foram escolhidos pelos próprios empregados da empresa através de eleições. Os membros da equipe do TBM realizaram várias palestras sobre o programa, destacando a necessidade de mudar-se a organização de acordo com diretrizes

do controlador, das tendências do mercado e, principalmente, da necessidade de contar-se com pessoas “pró-ativas” para ajudarem nesse processo de *repensar* a organização.

“Nós fazíamos apresentações para os empregados do que ia ser o TBM e logo em seguida os empregados votavam em pessoas que tinham aquele perfil, de pró-atividade. Então, os empregados votaram em colegas que eles viam isso, e aí vieram pessoas do GIP, pessoas muito positivas, foi muito bom o grupo que se montou.” (gerente)

Além de preparar o terreno, informando e criando expectativas em todos os empregados da organização, a escolha dos monitores através de “eleição direta”, representou uma estratégia utilizada para facilitar as mudanças. Ao mesmo tempo em que montava-se uma equipe com ampla visão da organização, também conferia-se uma legitimidade inicial do grupo, para a formulação das propostas de mudanças. Neste sentido, o grupo que se formou tinha, em princípio, respaldo de grande parte da organização para operar aquelas mudanças necessárias para reverter os resultados negativos e adequar-se às diretrizes do grupo controlador.

Entretanto, a existência desse “grupo interno” com poderes de “vida e morte” dentro da organização provocou, em alguns casos, desconforto para encarregados, coordenadores e gerentes. Esses se sentiram muito vulneráveis ao processo uma vez que a equipe vasculhou todos os setores, fazendo um levantamento do desempenho, dos fluxos, etc. É bom lembrar que esse grupo tinha, “a princípio”, plena autonomia para repensar e reformular a empresa. Há, portanto, uma grande concentração de poder na equipe do TBM/TQM. A ansiedade e apreensão com relação às mudanças, associadas a especulações quanto a prováveis alterações, provocou reações mais ou menos explícitas pela organização. O grupo foi caracterizado pelos demais empregados como um comando paralelo, e teve sua autoridade questionada. Foram disseminadas ações que procuraram desgastar ou minar as bases da legitimidade da equipe, o que se agravou com a ocorrência

de algumas demissões e disseminação de boatos a respeito da possibilidade de desativação e transferência da unidade.

O projeto percorreu uma trajetória que se inicia- com euforia, no lançamento, e termina com ostracismo ou indiferença ao final. Entretanto, antes de entrar-se em maiores detalhes sobre essas resistências, convém discorrer um pouco mais sobre o processo.

Após o período de coleta de dados pela equipe, foi apresentado em fins de 1993 o Plano Mestre do projeto TBM/TQM. Esse documento constitui-se de um diagnóstico acerca da organização e um plano de ação a partir das questões apontadas pelo mesmo. Dessa forma são apresentados os grupos de trabalho, com suas respectivas metas e cronograma de ação. Assim, o projeto produziria maiores impactos na organização em 1994, quando efetivamente seriam implementadas as mudanças.

O processo de diagnose foi estruturado da seguinte forma: primeiramente fez-se uma análise acurada do desempenho da empresa e de seu mercado proporcionando, na fala dos entrevistados, o “entendimento do negócio”; a partir de então, confrontaram-se esses dados com informações levantadas junto aos clientes, fornecedores, aos empregados da organização e junto aos profissionais alocados nos principais processos ou fluxos produtivos. Em outras palavras, a organização, a partir do entendimento do seu negócio, procurou “ouvir” as “vozes” dos clientes, fornecedores, de seus membros e do processo produtivo propriamente dito.

Através do “entendimento do negócio” procurou-se homogeneizar uma definição sobre a área de atuação da organização. Realiza-se uma avaliação do comportamento dos principais demonstrativos e indicadores do nível de atividade nos últimos anos, pontos fortes e fracos, sobre a participação no mercado (*market share*), sobre os produtos e serviços oferecidos, a capacidade instalada, clientes e empresas associadas. Além dessas

análises de mercado faz-se uma análise evolutiva a partir do histórico da organização até chegar em perspectivas e tendências. Um subproduto do “entendimento do negócio” foi a formulação da missão da *GTD*, que pode ser vista a seguir.

Missão GTD

A GTD deve desenvolver um modelo novo de empresa, num contexto multi-doméstico, humano e criativo que:

1. Tenha objetivo de mercado bem definido, interessante, lucrativo seja em atividade global e ou local.
2. Motive seu pessoal, desenvolvendo o profissionalismo e incentivando que cada pessoa deve desenvolver um comprometimento profissional com a empresa.
3. Promova um ambiente de cooperação, intercâmbio de idéias e participação dos indivíduos que integram o grupo, para fazer do trabalho um fator dignificante do homem, promovendo o progresso pessoal e a melhoria da qualidade de vida.
4. Coloque em evidência seus pontos fortes e seus recursos para identificar e satisfazer exigências do mercado.
5. Satisfaça o cliente com soluções orientadas às suas exigências, propondo preços atrativos e eficientes soluções técnicas, adicionando valor e não custo, ao produto.
6. Gere recursos para garantir a continuidade da empresa, remunerar adequadamente o capital e permitir atender os objetivos de expansão.
7. Seja a primeira empresa em qualidade e eficiência da sua área de negócio.

Fonte: Plano Mestre - Projeto TBM/TQM

A “voz da organização” foi coletada através da realização de 64 entrevistas perfazendo a época (1993) 13% do total de empregados da organização assim distribuídas: 50 pessoas no nível operacional, 11 ao nível de gerência, 2 superintendentes e 1 diretor.

Para caracterizar a “voz do fornecedor” foram visitados os 6 principais fornecedores da organização. Para a “voz do cliente” foram visitados 13 clientes, sendo um deles no exterior. Na “voz do processo” foram analisados profissionais responsáveis pelos

principais processos ou fluxos da organização abrangendo todas as fases desde a pré-venda, venda, fabricação e pós-venda.

A partir do diagnóstico elaborado as informações são distribuídas entre os seguintes temas: marketing e vendas, processos (engenharia, planejamento, processo, manutenção, informática, recursos), terceirização, fornecedor, estrutura organizacional, *lay-out*, comunicação, postura gerencial, treinamento e qualidade total.

Balizados pelas diretrizes definidas ao nível do grupo controlador, foram criados 5 grupos tarefa: organização, terceirização, processos, marketing e comunicação. Essas diretrizes, como já explicado, definiam um leque de produtos e serviços a serem explorados (*core business*), estipulando mercados alvo, centro de excelência e também um “modelo conceitual” quanto ao modo de atuação (*low cost producer*) estabelecendo parâmetros quanto a um formato organizacional, rápido e flexível, orientado para o cliente (*customer focus*), sob uma perspectiva matricial. A função dos grupos era de adequar a organização a essas diretrizes a partir do diagnóstico levantado.

Os cinco projetos eram supervisionados por um gerente da organização e tinham dois membros da equipe inicial do TBM/TQM como consultores. Cada grupo, por sua vez, era coordenado por um monitor e constituído por mais cinco pessoas. Todos os grupos tinham metas quantificáveis a serem atingidas em um horizonte de tempo que, inicialmente, não ultrapassava maio/junho de 1994. O plano mestre apresentado em fins de 1993 já apresentava objetivos, previsões, cronogramas e componentes para todos projetos. A seguir apresentamos sucintamente os objetivos de cada grupo.

O projeto de “organização” tinha como objetivos genéricos: redefinir a estrutura da organização, reduzir níveis hierárquicos, promover a descentralização, integração e redução de áreas, viabilizando o gerenciamento pelo processo (ao invés do tradicional

departamental/funcional) além de formular um novo *lay-out* para a organização aproximando mais a Administração e Fábrica e criando condições para a introdução de um modelo de organização do processo de trabalho baseado em células de produção.

O grupo de “terceirização/parceria” tinha como objetivos pesquisar e identificar áreas passíveis de terceirização, implementar a contratação desses serviços e o desenvolvimento de parceria com fornecedores, contribuindo para a criação de uma organização mais enxuta.

O grupo de “processos” empenhou-se no desenvolvimento de um fluxo produtivo ágil, flexível e eficaz, promovendo a adoção de sistemas de CAD/CAM, estimulando inovações tecnológicas, o envolvimento com centros de pesquisa, a unificação de controles, além da implantação de times de projeto e o desenvolvimento e disseminação da informática pela empresa.

O grupo de “marketing” assumiu a tarefa de promover a imagem da organização (junto aos diversos públicos - clientes, fornecedores, competidores, comunidade em geral), melhorar atendimento, implementar a pesquisa contínua de mercado, a ampliação de canais de venda, promoção e publicidade, a difusão das informações coletadas no mercado para as demais áreas.

Por fim, o grupo de “comunicação ou E.T.C.” (Envolvimento, Transparência e Comunicação) ficou com a missão de desenvolver um sistema de comunicação eficaz que proporcionasse transparência às ações da administração e promovesse o envolvimento de todos. Busca-se a “conscientização” do indivíduo sobre o processo produtivo e o papel que lhe cabe através de seminários internos (“O que é o nosso negócio?” e “Como é o nosso processo?”) e da formulação de um programa de desenvolvimento gerencial. Além da “conscientização” procura-se estimular a comunicação e envolvimento dos empregados

com o desenvolvimento de: reuniões semanais em cada setor cujos temas abordam as áreas de medicina e segurança do trabalho (o DSS - Diálogo Semanal de Segurança); reuniões de *roll-down* (reuniões de difusão de informações pela organização, onde os superiores hierárquicos reservam uma parte do dia para fazer essas comunicações com os membros da equipe<sup>28</sup>); a disseminação de painéis informativos (incluindo informações sobre o desempenho e resultados financeiros da organização<sup>29</sup>); palestras-resumo do plano mestre do TBM/TQM; programa de integração de equipes; programa de integração com outras unidades do grupo ao nível de Brasil (incluindo um programa de visitas de trabalhadores a outras fábricas); programa de integração das famílias (visita de familiares à empresa) e a reformulação dos boletins informativos.

Cabe destacar não só a coerência entre as ações implementadas pelos diversos grupos como também a interdependência entre as mesmas para a concretização do projeto de mudança organizacional. Essas alterações no campo gerencial afetam diretamente o trabalho dos gerentes, de todos níveis hierárquicos, pois pressupõem (e também provocam) o desenvolvimento de novos papéis e funções. Aliás, no diagnóstico do projeto TBM/TQM são identificadas algumas “deficiências” que se relacionam intimamente com a gerência, seu perfil, instrumentos e suas ações. A seguir, apresentam-se algumas dessas questões.

Em quase todas as áreas temáticas delimitadas para o levantamento de dados surgiram pontos relacionados com o corpo gerencial. No levantamento junto aos principais

---

<sup>28</sup>Em princípio pode-se realizar essas seções de difusão de informações quando se fizer necessário, ou seja, quando se receber uma informação relevante para a área como um todo. Entretanto, é muito comum reservar-se alguns minutos durante o dia (normalmente no início da jornada) para a realização dessas reuniões. O conteúdo dessas reuniões (e também do DSS) ultrapassa a simples difusão de informações para se constituir em um “canal não-institucionalizado” para regulação de conflitos (MELO, 1993) na organização.

<sup>29</sup>Segundo o discurso oficial, esse esforço representa uma busca de transparência na gestão dos negócios e no relacionamento com trabalhadores, uma vez que a empresa adota um sistema de distribuição de lucros.

processos da organização, surgem pontos como: centralização dos processos no corpo gerencial, provocando por vezes distorções de informação, com as preocupações sobre prazos prevalecendo sobre as de qualidade, além de não viabilizar uma ação integrada entre as áreas. Na discussão sobre a estrutura organizacional surgem preocupações sobre: o excessivo número de níveis hierárquicos, o distanciamento entre gerentes e subordinados, a não existência de delegação de autoridade, só de responsabilidade e, novamente, os processos centralizados no corpo gerencial. A respeito do *lay-out*: são apontados o tamanho e localização do escritório da sede, o que dificultaria o relacionamento e integração das áreas, provocando distanciamento, por exemplo, entre fábrica e engenharia. Em termos de comunicação: as informações em geral não são repassadas à organização e os procedimentos são pouco divulgados. Em termos de postura organizacional é apontada a existência de “feudos”, a não existência de um espírito de equipe, conseqüentemente um fraco relacionamento entre as áreas e a não sedimentação do conceito de cliente interno. A respeito do treinamento constata-se a queixa de que o programa de treinamento da organização só existe de fato no papel. Por fim, são apontados como fontes de desmotivação dentro da organização, a postura gerencial, destacando a centralização e a ausência de canais de participação.

Através dos depoimentos pôde-se observar que os consultores internos utilizaram essas informações de, pelo menos, duas formas. Por um lado, procuraram caracterizar um quadro onde a necessidade de mudança do perfil gerencial era identificada pela própria organização, independentemente de orientações da matriz ou de eventuais resultados financeiros insatisfatórios. Por outro, a partir dos problemas visualizados no diagnóstico, procuraram esboçar um perfil gerencial adequado ao novo contexto organizacional, estabelecendo funções, instrumentos de ação, estilo e postura. Tal esforço teve como

desdobramento imediato a elaboração de um projeto de desenvolvimento gerencial denominado de *Coach*. Tal programa será objeto de análise mais detalhada adiante, por hora, deve-se ressaltar que a concepção do projeto *Coach* se dá em um contexto onde as principais resistências à introdução de novas estratégias de gestão são associadas aos gerentes, o que vem denotar, explicitamente, seus objetivos (do projeto) em busca da superação desses obstáculos.

Além de demarcar algumas peculiaridades da organização, essas questões sobre o gerente ilustram bem o quadro, descrito na introdução, relativo ao esgotamento das estratégias tradicionais de gerenciamento e sua inadequação aos quesitos requeridos pelas *novas estratégias de gestão*. Ademais, tais questões também realçam e reafirmam a importância do entendimento da dinâmica interna da organização para a compreensão da ação dos gerentes.

Assim, a consideração dos fatos que envolveram o projeto TBM/TQM, da elaboração até implementação, constitui-se em uma das condições para a compreensão da ação dos sujeitos, considerando tanto aqueles que formulam e introduzem as mudanças quanto aqueles que são “alvo” das mesmas. Analisa-se não só a forma como se modificam os padrões de relacionamento entre os indivíduos, os contratos tácitos, o processo e dinâmica organizacionais, mas também o movimento de reestruturação em busca de um certo equilíbrio baseado em outros códigos de conduta, outros valores. Nesse ponto de transição é que surge um novo perfil gerencial na organização, não aquele idealizado pelos consultores internos, mas um outro que é talhado no processo, diante das tensões que se estabelecem entre as iniciativas por parte da organização e as ações dos indivíduos. Ações que, por sua vez, acabam por influenciar possibilidades e limites do processo de mudança.

A partir do depoimento de alguns entrevistados, pode-se afirmar que o programa TBM/TQM, enquanto um projeto de mudança organizacional produziu maiores impactos na estrutura interna da organização durante a fase de levantamento de dados e de diagnóstico do que depois, durante a implantação dos programas. Tal situação decorre das condições políticas para a implementação das mudanças. A seguir, utilizando-se não só de depoimentos de membros da equipe do projeto TBM/TQM como dos demais gerentes, abordam-se alguns temas como dificuldades enfrentadas no processo, o apoio para as mudanças, o poder relativo dos responsáveis pela sua introdução e um balanço, uma avaliação da experiência como um todo.

#### ***5.1.1 TBM/TQM: Tensão, Vivência e Reestruturação do Campo Gerencial***

O presente tópico tem o objetivo de apresentar o depoimento dos gerentes cotejando diversas formas de percepção, vivência e avaliação do processo de mudança (desde a formulação a implementação). Pode-se observar, também a partir do ponto de vista dos gerentes, de onde se originaram e como se manifestaram as estratégias de resistência à introdução do processo.

Deve-se lembrar pelo menos dois aspectos apresentados no capítulo anterior. O primeiro é decorrente da composição da equipe responsável pelo projeto (diagnóstico e implantação). Como a equipe era constituída por gerentes de diferentes níveis hierárquicos, sejam ocupantes de cargos de primeira linha, intermediários e membros da alta gerência, observou-se maior coerência de opiniões e posicionamentos entre *participantes* e *não-participantes* da equipe do projeto. O segundo ponto é que as transformações no campo gerencial iniciam desde o momento em que a equipe inicia o próprio processo de diagnóstico.

Introduzindo a análise, apresenta-se um depoimento onde é possível caracterizar a percepção de integrantes do grupo e a forma como reconstituem e avaliam a atmosfera que se instala na organização diante da introdução do programa.

“eu tive o prazer de participar então eu acompanhei de perto ... O pessoal que estava de fora ficou naquela *expectativa* se ... vamos dizer assim, insegurança. A partir do momento em que começa a fazer alguma mudança em determinado setor e a longo prazo, em todos, como foi aqui, então gera uma insegurança. Será que vai mudar aqui onde eu estou? Será que não vai? O quê que vai acontecer? Vai afetar a produção? Começou reduzindo o pessoal, enxugando mesmo, gerou uma certa *expectativa negativa, do pessoal que estava por fora, aqueles que não estavam participando, eram poucos os que estavam participando*. A gente que estava participando sabia o que estava acontecendo, das necessidades... *Quem estava de fora realmente gerou um pouquinho de ansiedade, insegurança*”. (encarregado)

Quando o entrevistado afirma que teve “prazer” de participar do grupo, certamente o diz não só pelo aprendizado e pelo *status* que o projeto certamente lhe proporcionou. Mas também, pelo fato de que ao participar, tinha acesso a informações privilegiadas e, portanto, não compartilhava com a maioria da organização a dúvida quanto à manutenção do seu emprego. A existência de uma força tarefa analisando todos os setores, repensando a organização, em um momento em que há redução de pessoal na organização e um quadro recessivo no país, cria um clima caracterizado não só por “*um pouquinho de ansiedade, insegurança*”. Mas desencadeia uma busca por sobrevivência onde são empregados todos os artifícios disponíveis para tentar assegurar suas posições.

Esse depoimento é interessante não só para caracterizar a percepção de membros da equipe sobre a cena organizacional, mas também revela um aspecto observado em outros depoimentos. Pode-se notar a tentativa do entrevistado em “suavizar” os acontecimentos, proporcionando uma leitura mais cuidadosa da realidade organizacional. Esse esforço pode ser observado através do uso de algumas palavras, expressões e trechos marcados em itálico acima. Em diversos temas foi muito comum a ocorrência de respostas desse tipo,

que ora procuram retratar uma realidade organizacional sem conflitos, sem problemas ora reproduzem mimeticamente o discurso oficial sem convicção alguma. Considera-se que, ao invés de simplesmente denotar um conformismo por parte dos indivíduos representam, na realidade, exemplos de estratégias de defesa que os entrevistados podem empreender diante do pesquisador, resguardando suas posições.

Ademais, o clima observado quando da introdução do programa TBM/TQM, criaria uma série de obstáculos para o desenvolvimento dos trabalhos:

“Em nenhum momento nós do TBM éramos vistos pelo grupo gerencial como pessoas que estávamos ajudando a organização. Pelo contrário, eram pessoas que estavam atrapalhando o papel gerencial, que estava querendo demitir cada um. Que estávamos criando tensão... Mas essa tensão era criada por eles mesmos, porque nós fazíamos a todo o momento acompanhamento do TBM, apresentando, buscando sugestões, os empregados das áreas sugeriam processos de melhoria”.(gerente)

Através do depoimento acima, observa-se que a tensão e os conflitos entre corpo gerencial e equipe TBM/TQM, através de um processo de polarização, acabaram contribuindo para a formação de diferentes identidades dentro da organização. O “nós contra eles” representa um momento onde integrantes dos grupo diferenciam-se e definem-se em oposição aos outros, criando estereótipos<sup>30</sup> distintos. Para exemplificar as diferenças entre esses grupos apresenta-se a fala de um membro da equipe do TBM definindo a sua postura diante do diagnóstico do projeto:

“Eu gostaria que entrasse aqui um grupo e avaliasse e me dissesse que a área não tá boa, eu ia gostar porque eles estavam me ajudando. Mas o pensamento era diferente, eu já sou o bom, a minha área tá legal, se alguém vir alguma coisa ruim eu vou ser demitido, então houve um pouco de resistência nesse momento”. (gerente)

---

<sup>30</sup>Para caracterizar estes estereótipos é preciso a combinação de alguns traços tais como idade, nível de educação formal, tempo de empresa, dentre outros. Adiante, em outro tópico, encontram-se algumas considerações a respeito dessa questão.

Por outro lado gerentes não-participantes procuram minimizar esse processo de avaliação das áreas, procurando se antecipar à equipe do TBM/TQM. Percebe-se uma certa competição no processo de identificação de possibilidades de melhorias. Essa situação revela também o desconforto vivenciado pelos gerentes em função da entrada de uma equipe (de outros gerentes e não raramente mais jovens e com menos experiência) para avaliar a sua área em busca de alternativas que representassem melhoria no processo.

“Algumas mudança já eram previstas ... (o TBM) só serviu para desengavetar. Afinal quando viu falar (que ia ter uma equipe avaliando a área) ... correu para fazer antes que alguém chegasse e falasse: faz assim”. (gerente)

Deve-se destacar que “a busca por melhoria na área” constitui uma das “responsabilidades de qualquer gerente na condução da sua área” (encarregado). Assim, a apresentação de sugestões por parte de uma equipe de gerentes (os consultores internos) é vista, pelos titulares das áreas, como um questionamento sobre sua capacidade profissional. Dessa forma, ante a eminência da avaliação, os gerentes desenvolvem, além desse tipo de reação, outras formas de comportamento<sup>31</sup>:

“as pessoas reagem para combater isso é ... criticando, sendo contra e falando que não querem e que isso é ruim. Ou seja, você põe uma barreira e você não quer nem saber o que é isso, para deixar do jeito que está. Pelo menos do jeito que está a pessoa sabe como é que funciona”. (coordenador)

Esse depoimento revela, também, o temor dos gerentes em perder o controle da situação, não acompanhando as mudanças. Esse quadro de insegurança e resistência durante a fase inicial do projeto certamente provocaria conseqüências durante a implementação do plano mestre. Na seqüência expõe-se, através de alguns depoimentos, a percepção de membros da equipe quanto ao êxito do programa. Por meio desses trechos

---

<sup>31</sup>Durante esse período, surgiu na empresa uma versão paralela para a sigla do projeto que procurava desgastar e desmoralizar os integrantes da equipe e as propostas. Sarcasticamente “TBM/TQM” passou a significar, na linguagem corrente da empresa, a expressão: “Tamo Bebendo Muito e Tamo Querendo Mais”.

pode-se observar um interessante leque de posições acerca do projeto e seus impactos na organização.

“em relação ao TBM, para essa unidade, para os gerentes, foi ... uma atuação nula”. (gerente)

Nesse primeiro depoimento, o entrevistado, que teve a oportunidade de participar da implantação do mesmo programa em outra empresa do grupo, julga-o, na unidade e para o corpo gerencial, um completo fracasso. Os gerentes não teriam tido a capacidade de aproveitar uma oportunidade para aperfeiçoamento profissional e melhoria do desempenho organizacional. Entretanto, existem versões um pouco diferentes para esses acontecimentos:

“O TBM, pode-se dizer, foi praticamente um fracasso aqui dentro. Eu participei do TBM eu era monitor do TBM, então eu posso falar de dentro. A culpa não é da empresa, é da gente mesmo”. (coordenador)

A análise desse segundo depoimento não difere muito da anterior, entretanto, na busca por uma explicação para os acontecimentos, atribui a responsabilidade pelo fracasso aos membros da organização e em especial aos componentes da equipe que não teriam sido capazes de sustentar o programa durante a fase de implementação.

“Nós começamos em 88 e eu já fui convidado para participar do grupo então eu acompanhei bem de perto, eu achei que encaixou muita gente no lugar certo, trabalhava também em cima daquele que já estava no lugar. Então eu acho que foi de fundamental importância mesmo”. (encarregado)

O depoimento acima aparentemente na “contra-mão” dos demais, realiza uma avaliação um pouco mais otimista do que as anteriores. O destaque desse depoimento dá-se, não pela riqueza, nem representatividade do argumento utilizado, mas pelo enfoque de análise. Ao invés de mensurar-se o êxito do programa pelas metas que propunha, analisa-o pelas transformações que teria provocado na organização.

A partir desse ponto de vista, é possível questionar-se o sentimento corrente dentro da organização (e não só na equipe do programa<sup>32</sup>) de que o programa teria constituído-se em um “completo fracasso”. Quando utiliza-se como critério de avaliação a confrontação entre o clima de euforia quando do lançamento do programa ou as metas propostas com os resultados efetivamente alcançados no prazo estipulado<sup>33</sup>, tem-se um quadro desfavorável (como a maioria dos integrantes afirma). Entretanto, considerando-se que um projeto de mudança organizacional (como propunha o projeto) só opera-se no longo prazo e que os desdobramentos de uma intervenção não são todos observados no curto prazo, tem-se uma outra leitura dos resultados obtidos. Comparando-se então as mudanças operadas na organização, assim como a sensibilização para o avanço das novas estratégias de gestão, com a cena organizacional anterior podem-se observar avanços consideráveis. As metas dos grupos, consideradas por alguns entrevistados como ambiciosas, foram parcialmente atingidas, sendo que uns grupos (os cinco grupos temáticos do projeto) avançaram mais que outros. O “descongelamento” da organização pode ser identificado como um resultado extremamente interessante, pois pôde demarcar o início de um processo de mudança mais consistente.

Se os resultados do programa podem ser analisados dessa forma, de uma maneira positiva, porque os membros da equipe do projeto, em maioria, insistem em manter uma avaliação estritamente negativa? Qual interesse em manter essa argumentação?

---

<sup>32</sup>É interessante observar que integrantes do corpo gerencial não participantes da equipe do projeto TBM/TQM, tendem a ser extremamente lacônicos quando interpelados sobre o programa. Cabe destacar, entretanto, que não se omitem, avaliando de forma negativa a experiência. Em alguns casos observa-se que o tema TBM/TQM acabou assumindo a forma de tabu na cultura da *GTD*.

<sup>33</sup>Dos 5 (cinco) grupos do programa nenhum atingiu as metas inicialmente propostas no Plano Mestre do projeto. Alguns como ECT e Marketing avançaram mais, mas outros como o de Terceirização apresentaram resultados praticamente nulos. Os grupos sobre organização e processos tiveram suas propostas mais “radicais” neutralizadas durante o processo.

Analisando-se os depoimentos dos entrevistados pode-se identificar algumas posições. Por um lado desenvolve-se uma argumentação que sustenta a versão de que a organização vivenciou um fracasso no processo, cujo principal objetivo era dotá-la de melhores condições para sobrevivência no mercado. Além disso, identificam-se como responsáveis principais por este fiasco os gerentes. Esse esforço em realçar a importância do programa e, por outro lado, atribuir culpa ao “corpo gerencial” pelo fracasso é útil para criar condições de reversão desse mesmo quadro. Ou seja, se a empresa perdeu “a oportunidade de modernizar-se” por culpa do “corpo gerencial” cabe então intervir justamente sobre esse segmento organizacional.

“o grupo de funcionários que a gente montou para fazer essa mudança eles estavam acreditando só que nós esbarramos no tradicional ... ‘lingüiça no meio do pão’. O nível gerencial, que não estava comprometido com isso, estava vendo isso como uma afronta a sua pessoa.”(gerente)

Esse tipo de argumentação está associado com o discurso de profissionais que investiram muito no processo de mudança. Que se comprometeram com as metas, envolvendo-se com o processo a ponto de colocarem-se em situações de confronto com a estrutura organizacional, situações onde a própria carreira estava em risco. Tendo como projeto profissional a permanência na organização, tal grupo só conseguiria manter ou ampliar o seu espaço a partir da continuidade do processo de mudança (como o programa de desenvolvimento gerencial que foi proposto em seguida ao TBM/TQM ).

As explicações desenvolvidas pelos membros da equipe do TBM/TQM para o insucesso do programa abrangem pontos ora complementares ora contraditórios. Pode-se exemplificar essa situação através do confronto dos depoimentos de dois coordenadores, quando, então, pode-se ter uma noção mais próxima dos acontecimentos.

“O programa foi desaparecendo e ninguém deu falta, e isso em todos os níveis. Não posso culpar os gerentes, os próprios participantes, ninguém estava

cobrando mais não, parecia que não precisava mais dele. Essa é que foi a verdade”. (coordenador)

Se “ninguém deu falta” de projeto da envergadura do TBM/TQM é porque as pressões deveriam ser realmente fortes sobre os membros do projeto. Por outro lado, se um dos participantes da equipe realiza esse tipo de avaliação pode-se indagar sobre a existência de consenso entre os membros da equipe do projeto TBM/TQM com relação às mudanças.

“Qualquer programa que se faz nessa área se exige um esforço, tempo consumido, motivação, e as pessoas começaram a ser absorvidas pelo próprio serviço”. (coordenador)

Porque as pessoas começaram a ser “absorvidas pelo serviço” de suas áreas, deixando em segundo plano as atividades do projeto? Porque ninguém “sentiu falta” do projeto? Porque ninguém estava “cobrando” o desenvolvimento dos grupos de trabalho? Porque “não precisava mais” daquela intervenção?

“Criou-se uma expectativa muito grande, e enquanto foi feito levantamento, diagnóstico, estava tudo uma maravilha, existia até muita polêmica, muita discussão sobre tudo que estava acontecendo, mas na hora realmente de colocar o programa em prática. Quando era para deslanchar, aí teve ... parece que os interesses foram se dispersando, aparecendo coisas mais importantes, porque estavam aparecendo muitas oportunidades de negócio, as pessoas ficaram totalmente absorvidas e o TBM desapareceu por si só. De repente ninguém falava mais sobre isso”. (coordenador)

De fato, o virtual “abandono” experimentado pelo projeto TBM/TQM ocorre ao mesmo tempo, ou à proporção em que são acordados uma série de contratos entre a organização e seus clientes. As expectativas de faturamento no período são superadas com uma margem considerável. Os “fantasmas” da transferência da fábrica, dos resultados negativos e até mesmo da venda ou encerramento das operações que rondavam a organização a algum tempo, tornam-se de forma concreta e objetiva, ameaças do passado. Assim, observou-se, por um lado, uma sobrecarga de trabalho, um aumento da cobrança

sobre as responsabilidades dos gerentes nas suas áreas e, por outro, suscita-se dúvidas sobre a real e premente necessidade da introdução das mudanças indicadas no Plano Mestre para obter-se sucesso no mercado (um dos argumentos utilizados desde o início do processo<sup>34</sup>).

“nós tínhamos uma expectativa de venda de US\$ 50 milhões e vendemos mais do que o dobro. .. Não foi dada aquela importância (ao programa), porque estão se conseguindo resultados sem o TBM. Talvez não foi o momento mais adequado, ou talvez uma infelicidade”. (coordenador)

O desempenho favorável no mercado não só reduz a força dos argumentos da equipe do projeto como também propicia o questionamento do mérito das proposições. Principalmente quando estas ameaçam diretamente as posições do corpo gerencial.

“que eles (gerentes) estavam vendo: ‘ah, é muito ruim, ter um grupo de funcionários dizendo que a minha área não estava legal...’. O que a gente estava falando era o seguinte: ‘o processo de trabalho na sua área, se mudar isso, melhora’. Não estava falando que você estava ruim, só que eles (gerentes) não acreditaram nisso”. (gerente)

Apesar do corpo gerencial ressentir-se dessa interferência, desse “comando paralelo” que avalia sua área e indiretamente seu desempenho, a resistência fundamentou-se sobre outras premissas. A aceitação inicial das teses e formulações da equipe do projeto pelo corpo gerencial estruturou-se a partir da busca pela sobrevivência e sucesso organizacionais. A crítica e a oposição situaram os argumentos também neste campo. Antes de tudo o gerente assume uma postura em busca da eficiência, representando os interesses da organização.

---

<sup>34</sup>É interessante observar no discurso gerencial a capacidade de penetração, ou de influência de argumentos e justificativas que consigam abarcar incrementos de produtividade/eficiência e necessidade de sobrevivência do negócio. Em um contexto em mudança ou instável tende-se a aceitar mais facilmente propostas prescritas pela organização para a superação dessas ameaças. Daí a compreensão do discurso da sobrevivência organizacional em um contexto altamente competitivo, da necessidade de manter-se “na frente dos concorrentes nem que seja por um centímetro”.

“nós estávamos desmembrando uma série de funções gerenciais, nós estávamos acabando com uma estrutura departamentalizada, diminuindo-a. Onde foi o choque? Houve o choque porque falaram que a gente ia matar o nosso negócio, ia morrer ... Eles colocavam que a unidade ia morrer, caso acontecessem as mudanças que estavam prevendo”. (gerente)

Busca-se posicionar a discussão sobre os desdobramentos concretos das alterações no processo produtivo e na organização. Procura-se assim, levar o debate para o campo técnico-operacional, onde aliás, os gerentes sentem-se mais confortáveis<sup>35</sup>. Utiliza-se desse conhecimento para, por um lado, reafirmar o seu poder e, por outro, para questionar a legitimidade da equipe do projeto (que por mais que estivesse preparada não dominava uma gama de conhecimentos estrategicamente monopolizados pela produção). Estabelece-se um debate exaustivo sobre as propostas, a adequação das mesmas ao processo de trabalho da empresa e possíveis desdobramentos. Subjacente ao debate especula-se sobre qual grupo teria condições de conduzir a organização preservando os interesses da mesma.

“Quando a pessoa não quer a mudança, você tem que responder a 100 perguntas, se você não responde uma, esquece as 99. O desgaste chegou a tal ponto que o grupo resolveu: ‘ah vamos deixar esses caras fazerem a organização’. Houve uma falha do grupo, porque a gente se embasou, mas não o suficiente, pelas feras que a gente ia ter pela frente”. (gerente)

Deve-se observar que, em momento algum dos depoimentos aparecem opiniões ou avaliações que rejeitam o processo de modernização e busca de melhoria. As objeções manifestam-se na forma de ressalvas quanto ao ritmo imprimido ao processo, à oportunidade da introdução das alterações naquele momento em particular. Outra estratégia manifesta-se por meio da análise dos pré-requisitos apontados como necessários, e ainda não equacionados, à introdução eficaz das mudanças. O depoimento abaixo exemplifica essa questão:

---

<sup>35</sup>Salvo em casos de alterações radicais do processo de trabalho através da incorporação de inovações tecnológicas em termos de equipamentos, processo ou novos materiais.

“Estes passos tem que ser bem preparados ... para o pessoal de baixo, para agir, para decidir. Então a única ressalva é de preparar bem o passo para não ter problema. Por exemplo, a redução de níveis: trás maior delegação, maior autonomia e por isto tem que ter preparo. Tem que preparar e conscientizar as bases para absorver essa carga extra”. (gerente)

As observações são procedentes e, pela forma como são colocadas, representam estocadas nos responsáveis pela introdução das novas estratégias, que estariam agindo com açodamento, “não por incompetência... mas são idealistas...” (gerente) ou “não conhecendo o processo produtivo a fundo”. Diante de críticas tão contundentes, cabe indagar sobre o nível de penetração desse tipo de discurso na organização? Qual a influência desse tipo de argumento? Um entrevistado acaba nos fornecendo algumas indicações:

“depende do nível de influência delas (das pessoas) ... se tem alguma influência sobre alguém da diretoria, então ela tem um poder de destruição muito grande. Para poder se eliminar um câncer desse é preciso que se elimine outros junto...Ele contamina muito facilmente as pessoas” (coordenador)

A existência desse cenário dentro da organização provocou impactos imediatos sobre o desenvolvimento do trabalho nos grupos tarefa do projeto TBM. Outro agravante nessa situação foi a ausência de manifestação explícita, a favor de um ou outro lado, de uma ou outra proposta, por parte do principal dirigente na unidade. Diante do conflito optou por uma posição mais cômoda não pendendo decisivamente nem a favor das mudanças nem pela manutenção da situação. Entretanto, tal posicionamento teve como consequência o fortalecimento daqueles que obstavam o aprofundamento das mudanças na organização. Uma vez percebendo esse impasse (ou indefinição) os grupos, que já se encontravam diante de um aumento de demanda, foram gradualmente reduzindo o ritmo de trabalho.

“Dos cinco grupos que foram montados, todos começaram a andar muito bem ... aí veio o meu grupo que era de organização e foi um grupo que levou porrada adoidado. O quê que aconteceu: daí os outros grupos perceberam que a organização não queria a mudança, tanto que eles pararam de trabalhar. (gerente)

A respeito do posicionamento do principal dirigente na unidade cabem alguns comentários. Enquanto um programa oficial, o TBM/TQM obteve, inicialmente, todo apoio do gerente responsável pela unidade. Entretanto, ao longo do processo, no decorrer das alterações e dos conflitos advindos ele assume uma postura mais cautelosa e dúbia a respeito da implementação das mudanças apontadas no Plano Mestre. Essa, pelo menos aparente, indecisão contribuiu para o processo de desgaste do projeto e posterior “abandono”.

No grupo de trabalho responsável pela redefinição da estrutura organizacional, cuja proposta desembocaria na criação de uma estrutura matricial com o processo produtivo organizado em células de produção, houve interferência da direção.

“A diretoria achou que não funcionaria bem. Houve uma interferência da própria diretoria para que a gente mudasse aquilo (a proposta)” (coordenador)

Essa ação produziu prejuízos ao programa como um todo. Além de “minar” as bases do envolvimento de membros da equipe do projeto, essa ação produziu impactos também em outros grupos.

“Isso foi, particularmente colocando para mim, uma decepção. Eu tive essa decepção na empresa, a diferença entre o discurso e a prática no final. Porque: ‘Não ... você tem todo apoio, a organização é feita pela organização...’ Foi? Foi! O trabalho foi feito pela gente, mas com a benção de uma autoridade superior. Então isso não é assim tão coerente...” (gerente)

Aquelas propostas menos polêmicas, ou com menor impacto sobre os gerentes, prosseguiram... O grupo de comunicação: “O meu grupo foi o último, foi o que mais resistiu ... no final nós fomos vencidos pelo cansaço” (coordenador) e o de marketing:

“Sentiram que não ia ter mudança. O único grupo que começou a andar foi o marketing, porque ele não confrontava com nada da organização. Ele não confrontava com processo produtivo, não confrontava com estrutura hierárquica, ele não confrontava com nada, ele não iria ter choque com os gerentes. (gerente)”.

Apesar de todas essas colocações observa-se que, se por um lado o projeto TBM/TQM “fracassou” com relação às metas estabelecidas, por outro, os gerentes envolvidos ativamente com o programa ao invés de saírem “derrotados” desse processo, saem bem posicionados. Um dos consultores internos promovido a um cargo de gerência afirmou que ao final do processo: “foi reconhecido o ponto de crescimento nosso na organização”. Nesse mesmo sentido um outro consultor interno apresenta sua avaliação:

“Inclusive uma coisa que eu senti, na época que acabou o TBM, que nós três (o grupo de consultores internos) íamos nos dar bem, apesar de tudo, apesar do fracasso que foi, entre aspas, que nós três íamos nos dar bem, porque nós fomos a primeira equipe que foi capaz de peitar a organização... As pessoas que passaram pelo TBM... Foi muito bom, passaram por uma longa experiência, tomaram muita porrada, deram muito, sofreram, conheceram e no final, cresceram. Houve um acréscimo de maturidade e logo em seguida a *GTD* foi recompensando essas pessoas, elas são estratégicas para a *GTD*...”. (gerente)

Destaca-se nesse depoimento a importância do projeto, que mesmo sem atingir suas metas iniciais, cumpre a missão de questionar o *status-quo* na organização, colocando em evidência pontos fracos do corpo gerencial e, assim, apontando direções para as próximas intervenções. Cita-se também a experiência da equipe do projeto, como fonte de aprendizado, aperfeiçoamento profissional e conhecimento da organização. Esses conhecimentos, muito provavelmente, foram determinantes para que os consultores internos (diante do confronto com a organização) não só fossem mantidos na empresa como também, no caso de alguns profissionais, promovidos. Esse tipo de avaliação não fica restrito ao grupo de consultores, mas abrange também outros membros da equipe do projeto que se destacaram.<sup>36</sup>

“O TBM/TQM, inclusive eu participei do grupo de Comunicação... Para mim foi de fundamental importância, mostrou muita coisa ... aliás ele não atrapalhou em nada, ele só melhorou . Me ensinou muita coisa, participei de muitos

---

<sup>36</sup>O raciocínio inverso também é válido. À época das últimas entrevistas realizadas para a pesquisa, o coordenador de grupo, que ficou muito a desejar em termos das metas, tinha sua demissão como certa.

debates, muitos *wokshops*, muitas palestras, vinha gente de fora ...”  
(encarregado)

Entretanto, é preciso destacar que o apoio externo para o processo de mudança, por parte do grupo controlador, forneceu um apoio fundamental para que a equipe assumisse os riscos. Também o reconhecimento e compensações dependeram, por vezes, de determinações de “fora da unidade”.

“Eu subi mais por reconhecimento de fora dessa unidade do que daqui de dentro. Se eu dependesse dos gerentes daqui talvez eu demorasse mais uns quatro ou cinco anos. Pelos funcionários eu já estaria no lugar, pelo meu chão de fábrica, pelo chão do escritório eu já estaria no lugar. Mas eu subi muito mais por que o vice-presidente do negócio viu a minha orientação”. (gerente)

Esgotado o tempo do projeto TBM/TQM na empresa, passa-se à análise do passo subsequente no processo de introdução das novas estratégias de gestão: o programa de desenvolvimento gerencial, o gerente *Coach*.

## **5.2 O Programa de Desenvolvimento Gerencial**

As análises realizadas pela organização sobre a performance dos grupos de trabalho na condução do projeto TBM/TQM revelaram a figura do gerente como um obstáculo à adoção das novas estratégias. Mesmo antes disso, durante a fase de diagnóstico do TBM/TQM, foram identificadas questões afeitas ao perfil e estilo de atuação do corpo gerencial. À época um gerente fazia a seguinte avaliação a respeito da organização: “uma estrutura pesada, o gerente não está comprometido com o resultado do negócio” (gerente).

O “plano mestre” do projeto TBM/TQM registra em sua introdução algumas “notas de alerta” dirigidas aos gerentes. Em uma delas afirma-se o seguinte:

“Gostaríamos de lembrar que os projetos nem sempre atendem a todas as oportunidades de melhoria diagnosticadas nas vozes. A maioria destas oportunidades pode ser atendida por simples ações gerenciais”. (Plano Mestre do Projeto TBM/TQM)

O convite a ação contido nessa “nota de alerta” procura envolver os gerentes através de “simples” iniciativas gerenciais no cotidiano. , talvez revele a dimensão da dificuldade para a mudança organizacional. A exortação à ação denota, por um lado, a importância da colaboração e envolvimento do corpo gerencial para o sucesso do plano, como também já começa a delinear os problemas observados no decorrer da implantação das diretrizes.

“Acho muito gratificante (ser gerente). Como eu comecei por baixo, não entrei ocupando cargo, então eu fui galgando, alcançando, isso para quem começa de baixo, é muito importante. Você vai aprendendo a lidar com as dificuldades, você vai aprendendo a lidar com as pessoas”. (encarregado)

Os gerentes não alterariam suas práticas quotidianas desenvolvidas cuidadosamente, dia-a-dia ao longo de uma carreira, sedimentadas em uma exaustiva bagagem vivencial, para assumir novos comportamentos “somente a partir de um convite a ação”.

### ***5.2.1 O Projeto Coach***

Durante o projeto TBM/TQM, em fins de 1993 e início de 1994, foi gestado um programa de desenvolvimento gerencial pela *GTD* que recebeu a denominação de *Projeto Coach*. *Coach* é um vocábulo da língua inglesa que pode ser traduzido para o português pela palavra treinador. A organização procura, através desse programa, fazer com que todos os seus gerentes assumam o papel de treinador na condução de suas áreas e equipes. O treinador seria um profissional que, atuando como apoio, criaria as condições para que os integrantes do seu time, sua equipe, não só desenvolverem suas capacidades e habilidades, mas também canalizarem esse potencial para a concretização das metas e estratégias definidas para o negócio. A liderança exercida pelo treinador não seria daquele

tipo que “puxa” a equipe, mas por outro lado, aquele que acompanha, reorienta os esforços, monitorando o desenvolvimento do indivíduo e do grupo.

Porém, antes de aprofundar as análises e discussões sobre o perfil gerencial do *Coach*, apresentam-se os aspectos mais relevantes da metodologia desse projeto.

A exemplo do TBM/TQM, o *Projeto Coach* também foi implantado em outras unidades da empresa no Brasil, normalmente a cargo da mesma equipe de consultores internos<sup>37</sup>. A metodologia do Projeto Coach pode ser sumariada em quatro fases: Diagnóstico, Plano de ação, Implantação e Reavaliação, como se pode ver no quadro a seguir.

#### *Fases do Projeto Coach*

Fase I Diagnóstico	Fase II Plano de Ação	Fase III Implantação	Fase IV Reavaliação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação da equipe de projeto</li> <li>• Reunião de abertura dos trabalhos na área a ser avaliada.</li> <li>• Apresentação do projeto para a área.</li> <li>• Aplicação das entrevistas.</li> <li>• Auto-avaliação gerencial</li> <li>• Conclusão da análise da situação atual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Workshop</i> Gerencial.</li> <li>• Apresentação e discussão do diagnóstico.</li> <li>• Elaboração do Plano Ação.</li> <li>• Apresentação do diagnóstico, Plano e compromisso para o Comitê Diretor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões de Coordenação e <i>follow-up</i></li> <li>• Desenvolvimento do programa educacional.</li> <li>• Ações localizadas de acordo com as necessidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reavaliação das entrevistas nas áreas.</li> <li>• Reuniões de avaliações de progresso.</li> </ul>

Fonte: Plano de Trabalho Projeto Coach - Empresa *GTD* - março de 1994

O cronograma de implantação do projeto na *GTD* previa que as duas primeiras fases desenvolveriam-se durante os meses de março e abril de 1994. Entretanto o projeto

na *GTD* não havia passado, até o momento da coleta de dados para essa pesquisa, da fase de diagnóstico (e mesmo assim em alguns setores). As razões pelas quais o projeto foi abortado podem ser melhor entendidas através da análise de suas características e do confronto dessas com o contexto observado no campo gerencial da empresa. Para tanto, utiliza-se a análise de documentos da empresa, o depoimento do gerente de Recursos Humanos (responsável pela introdução do projeto) e de outros integrantes do corpo gerencial, para a caracterização do processo. A consideração dessas informações é importante, pois, a maioria das reações e estratégias desenvolvidas pelo corpo gerencial, ante a possibilidade de introdução do *Coach*, é compreendida a partir de informações sobre o processo em outras unidades.

O programa, em uma determinada área da organização, tem início através de um aviso enviado a gerente e empregados, que analistas de Recursos Humanos, no dia agendado, irão realizar uma série de entrevistas para avaliar o perfil gerencial.

“São entrevistadas pessoas, fazendo perguntas direcionadas, onde a pessoa vai falar sobre o comportamento gerencial, sobre delegação, responsabilidade, relacionamento do gerente com subordinado, do gerente com outras áreas, como é o enfoque da área dele...os funcionários vão falar como é que eles vêem os gerentes ...” (gerente)

Durante a realização desse levantamento, o gerente também é entrevistado. Elabora-se uma auto-avaliação, ressaltando pontos fortes e pontos fracos, como ele se vê gerenciando a área, a equipe, o seu relacionamento com outras áreas e a organização como um todo. Tabulados os dados, é realizado um seminário (*Workshop Gerencial*) com a participação de todos os gerentes da unidade, quando então são confrontados os resultados das auto-avaliações com o julgamento dos integrantes de seus respectivos setores.

---

<sup>37</sup> Dos três consultores internos da *GTD*, um participou da implantação desse projeto em outra unidade.

“é levado para um seminário, todos os gerentes, e é projetado: o 'gerente' falou que ele é desse estilo aqui ... a equipe dele falou que ele é centralizador, cara fechada ... então o cara vai ver que ele não está com a bola toda ... A partir daí... o cara toma um choque ...” (gerente)

A partir desse seminário cada gerente, juntamente com a área de Recursos Humanos, elabora um plano de desenvolvimento profissional, estipulando metas a partir de divergências identificadas no seminário. Ao longo de seis meses, a equipe de Recursos Humanos retorna periodicamente à área, realizando um acompanhamento dos eventuais progressos. Findo esse prazo, a equipe do *Coach* somente retornará àquele setor ao fim de um ano, para aplicar novamente a avaliação.

“A gente vai dar um suporte... a gente dá o feedback para o gerente. Olha o seu time está falando isto aqui de você, isto aqui você melhorou... isto aqui você está lá atrás... aí você vai monitorando de dois em dois meses, no final de seis meses você larga a área, vai só no dia-a-dia como recursos humanos, depois de um ano, você faz de novo o projeto coach na área ...” (gerente)

Após a descrição do processo metodológico, cabe ressaltar algumas nuances do mesmo. O primeiro ponto diz respeito à avaliação do corpo gerencial pelos subordinados: O gerente de uma área quando é submetido ao processo de avaliação, não tem opções, não existem possibilidades de 'defesa'. O julgamento que for feito pelos subordinados será a sentença, o gerente fica totalmente a mercê dos resultados que advêm das entrevistas. Em caso de controvérsias entre as avaliações de gerentes e subordinados, o que importa é a existência de opiniões divergentes acerca do desempenho e postura do gerente. Tais discrepâncias, quaisquer que sejam as suas origens, não devem existir (ou pelo menos devem ser mínimas) dentro da perspectiva do Coach. O gerente tem que ser capaz de minimizar eventuais diferenças pessoais de modo a preservar a sua imagem e o relacionamento com os subordinados.

"Nós (a área de recursos humanos) não somos julgadores, não somos juizes. Se a opinião da organização dele é conflitante com a dele. Então ele tem que

aceitar aquilo... botar a casaca e ir embora, lutar contra aquela imagem" (gerente)

Um outro expediente 'didático' que pode ser destacado na metodologia, é a forma adotada para apresentação dos resultados. A divulgação, como já exposto, ocorre através de um *Workshop* com a presença de todos os gerentes, quando então são confrontadas a auto-imagem elaborada pelo gerente e o perfil percebido pelos subordinados. Diante de eventuais 'surpresas' que surgem a partir dessa confrontação, os gerentes, que até então não tinham interposto maiores objeções, vêem suas 'mazelas' expostas perante os pares.

"A primeira resistência (por parte dos gerentes) ela não chega quando o *coach* entra, ela chega quando o gerente vê o questionário e vê o que a organização fala dele. É de matar às vezes... Tem gerente que fica hiper-reativo" (gerente)

Após esse 'choque inicial' e tendo-se identificado, juntamente com a área de Recursos Humanos, as necessidades de "desenvolvimento profissional e pessoal", o gerente apresenta o seu Plano de Desenvolvimento a um comitê composto pela alta cúpula da organização:

"É feito um comitê diretor onde está o presidente da *GTD* a nível Brasil, o diretor da área daquele gerente, e o gerente vai apresentar o que ele vai ter que fazer ... naquela hora ele está se comprometendo e ele está vendo que em cima disto a gente vai correr atrás" (gerente)

O compromisso que se estabelece entre gerente e organização situa-se além dos limites do formal e do legal em uma relação de emprego, para situar-se no âmbito do pessoal. Esse ritual também tem a função de demonstrar ao gerente que o seu futuro profissional na organização depende eminentemente do sucesso na incorporação do perfil gerencial estabelecido pela *GTD*.

A pressão sobre o gerente é exercida não só pelos superiores hierárquicos como também pela área de Recursos Humanos, que além de fazer um acompanhamento bimestral, ao final de um ano retorna à área para avaliar o "progresso" do gerente. Caso as

discrepâncias entre equipe e gerente não tenham sido equacionadas satisfatoriamente, “terá chegado o tempo do gerente se retirar da organização”. Nesse processo surge uma outra fonte de pressão sobre o gerente, os seus subordinados...

"Eles (os subordinados) vão ter que exigir do gerente deles aquela mudança e o gerente sabe que ele vai ter que fazer aquela mudança, senão ele é carta fora do baralho da *GTD*. Isto é claro." (gerente)

Diante de tantas pressões sobre o gerente, poderia levantar-se a possibilidade dele procurar 'jogar' com os subordinados, firmando acordos implícitos ou, eventualmente, até ameaçando com possíveis retaliações, entretanto:

"Se acontecer ele sabe que é punido. A *GTD* manda embora... Primeira coisa, é conversado com ele, porque ele tem que permitir o processo de transparência aos funcionários. Se ele não é, o problema é dele. E se não mudar, ele está fora..." (gerente)

Apesar de todo esse processo de pressão e controle sobre os gerentes, o programa estaria na realidade, de acordo com o discurso oficial, contribuindo para o 'crescimento profissional' e também 'pessoal' dos indivíduos. Afinal, "não é uma crítica destrutiva, é construtiva" (gerente). Não obstante isto, cabe questionar até que ponto os indivíduos conseguem efetivamente mudar...

“Olha, o futuro é muito simples. Vão ficar os bons. Aquele que não se adaptar cai fora, em poucas palavras” (coordenador)

“Essas pessoas ou vão se adaptar ou vão sair. Eu não tenho dúvida disso. Porque a pressão para esse lado é muito grande. É uma pressão que vem da cúpula da empresa, que realmente acredita nisso. E não acredita de graça, não porque o negócio está em jogo, a crença nesses valores fica mais fortalecida... Se você chamar o cara a se modernizar e ele não quiser, então cai fora...” (coordenador)

Neste momento surge uma das funções desse programa: de identificar aqueles gerentes que não conseguem assimilar os novos padrões de gestão. O depoimento de um gerente obtido ante a eminente introdução do *Coach* (março de 1994) exemplifica o pensamento, ao expor o grau e o padrão da concorrência entre os pares à época.

"Eu acho, opinião minha, tem que voar cabeça aqui, tem que voar cara aqui porque, infelizmente, tem pessoas que não se adaptam mais ao novo sistema de trabalho porque a vida inteira trabalharam assim e a vida inteira ganharam com isso" (coordenador)<sup>38</sup>

Neste momento fica clara a divisão dentro da organização entre os “novos e os velhos”, uma luta por espaço, ascensão, legitimidade e por padrões de excelência.

Por parte da área de Recursos Humanos existe um certo orgulho decorrente da autoria do projeto. O programa foi formulado no Brasil, e seria, no dizer da organização, uma prática de gestão "tropicalizada":

"o projeto coach foi inventado no Brasil pela área de recursos humanos... virou modelo exemplar de como deve ser feita a mudança de um processo gerencial" (gerente)

O discurso organizacional deixa bem claro o movimento das novas estratégias de gestão em busca de mudanças contínuas, almejando como aponta ENRIQUEZ (1989) a supremacia no mercado ou, como analisa LIPIETZ (1991) caracterizando uma gestão marcada pela micro instabilidade permanente, decorrente da necessidade de se estar sempre em luta pela sobrevivência da organização no mercado.

"Todo mundo tem que quebrar as barreiras e estar num processo de mudança constante. Diretrizes básicas da *GTD*, ela é a primeira do mundo e quer continuar sendo a primeira do mundo ... ficar na frente da concorrência nem que seja por um centímetro" (coordenador)

As estratégias de gestão adotadas desde o momento da fusão, e não somente os programas isoladamente, tendem a provocar verdadeiras 'revoluções' no ambiente organizacional.

"esta unidade tinha características... era super rígida, relação baseada na desconfiança, alto poder de centralização. Estes programas estão trazendo ... primeiro a descentralização, a diminuição de níveis hierárquicos. Hoje nós temos 5 níveis hierárquicos do chão de fábrica até o presidente mundial... e além disso o quê? Mudança do perfil gerencial.... um foco na organização,

---

<sup>38</sup>Deve-se notar que tal depoimento foi tomado na primeira série de entrevistas, ao fim do TBM e início do *Coach*, proporcionando uma amostra dos ânimos à época.

muito forte no cliente, e um enfoque da organização interna para o funcionário, de desenvolvimento do funcionário. O funcionário é fator essencial para a empresa" (gerente)

O gerente, em um curto espaço de tempo, fica despossuído de todas as referências construídas ao longo da sua carreira e que, aliás, lhe determinavam os padrões de eficiência, competência:

"Ele tem que ter mais competência social do que competência técnica, enfoque na organização, enfoque no funcionário, enfoque em valores sociais e menos na parte técnica ... o cara é um gerente de recursos humanos de cada área" (gerente)

"Esta mudança começa a atuar a partir do momento em que fala com o gerente que o perfil dele, você tem que mudar. É um processo de choque ... Quando você vem e avalia o gerente e bota o perfil do que a *GTD* quer" (coordenador)

Como se não bastasse a "retirada do chão", existe ainda o programa de redução de níveis hierárquicos. Os gerentes que primeiro assistiram a "passagem do jacaré", com um resultado expressivo no corte de mais de 50% dos funcionários, sofreram depois a "passagem da girafa"<sup>39</sup>:

"Gera insegurança porque você está de repente aí colocando seu nome no mercado, de novo" (coordenador)

"Os gerentes ficam parados... mas a organização continua tocando a bola. Eles (pessoal operacional) sentem o reflexo mas em contrapartida eles continuam trabalhando. Os gerentes é que a cabeça deles começa a ficar um pouco fora do ar." (gerente)

Diante dessas pressões e tendo que assimilar um novo modelo de gestão, estruturado em bases distintas daquelas sobre as quais o gerente se formou na organização, coloca-se a pergunta: Como conseguir adaptar-se?

"Instinto de sobrevivência: Absorver aquela cultura, aquela informação, aquele novo sistema de trabalho, absorvendo aquilo e procurando adequar ao máximo" (gerente)

---

<sup>39</sup> A partir da fala de um gerente, o *jacaré* "corta por baixo" enquanto a *girafa* "corta em cima", para se referir ao processo de demissão de pessoal operacional e gerencial.

Considerando-se o contexto descrito, impõe-se, necessariamente, um questionamento acerca da possibilidade efetiva de absorção por parte dos gerentes desse novo modelo de gestão. Nessa situação, não seria inusitado que os sujeitos repetissem mimeticamente o discurso organizacional, contudo, sem introjetar as premissas do modelo nem, muito menos, incorporá-lo ao seu comportamento no cotidiano do trabalho com os subordinados.

Através dos depoimentos, pode-se observar também um outro comportamento entre os gerentes: inseguros quanto ao seu futuro na organização, ao invés de investir na implementação do perfil desejado pela organização, o gerente, provavelmente em busca de segurança, enfatiza traços antigos (mas “seguros, testados, conhecidos”) reforçando a centralização e práticas autoritárias.

“Porque muita gente centraliza fica preocupado, começa a centralizar: ‘Ei vem mudanças aí...’ Então deixa eu cuidar disso aqui... Você centraliza em você, você não deixa os funcionários desenvolver, você acaba absorvendo tudo e chega num ponto em que você não consegue tocar a sua seção”. (coordenador)

Apesar de tudo e mesmo diante da possibilidade real de perda do cargo, o gerente não abandona (pelo menos ao nível do verbalizado) o discurso de apoio às políticas adotadas pela organização. Resignado, o gerente “compreende e aceita” as necessidades da organização por maior racionalização. É interessante observar que este traço pode ser observado tanto nos gerentes que não estavam envolvidos no processo de implantação das novas estratégias, quanto em gerentes que participavam ativamente do processo. A seguir apresentam-se dois depoimentos, o primeiro é de um não-participante da equipe (e apresenta uma postura mais passiva) e o segundo de um membro da equipe (que assume a possibilidade e se afirma como sujeito). Deve-se destacar que fora esse ponto em comum, o depoimento dos dois gerentes é substancialmente diferente, ilustrando perfis dos grupos existentes no campo gerencial.

“a gente tem que mudar de uma hora para outra, vários colegas meus foram embora, um dia vai ser o meu dia ... não tenho nada contra é sinal que esta redução seja até para um progresso da empresa” (encarregado)

“Eu acho que obstáculo tem que ser vencido e se chegar no ponto do ‘custe o que custar’ a gente vai ... E se algum dia esse ‘custe o que custar’ for a minha cabeça, eu tenho certeza que eu estou preparado para outra empresa... O contato que eu tenho com as empresas onde eu trabalhei é ótimo”. (coordenador)

As contradições afloram constantemente, o gerente *coach* deve administrar participativamente a sua área, entretanto, é intimado a se engajar em programas e projetos sem o mesmo espaço de participação. Neste sentido é que se aponta como uma das fontes de insatisfação no trabalho gerencial...

"quando as pessoas são cobradas por aqueles resultados onde elas não foram comprometidas... sejam responsáveis por algo que elas não participaram" (gerente)

A análise da metodologia ora empreendida aqui revela-nos alguns aspectos importantes da estratégia da organização e do posicionamento dos sujeitos frente às transformações. Procurando complementar a análise do *Projeto Coach* apresentar-se-á, na seqüência, um detalhamento do perfil gerencial desejado pela organização. Paralelamente à análise desse perfil, são indicadas também algumas estratégias desenvolvidas pelo corpo gerencial diante dessas propostas.

### ***5.2.2 O Gerente Coach: atributos para a função gerencial***

Uma definição mais precisa do perfil do *Coach* pode ser obtida através de uma lista composta por sete itens elaborada pela área de Recursos Humanos da organização. Nesta perspectiva, a postura pessoal-profissional do gerente-treinador deve pautar-se pelos seguintes pontos:

1. Orientado para resultados.

2. Gerencia sua área como seu próprio negócio, em sintonia com a missão, valores, objetivos e estratégias maiores da empresa.
3. Aceita opiniões, críticas, novas idéias e patrocina sua implantação.
4. Investe no seu autodesenvolvimento e exercita seu próprio talento.
5. Disposição para assumir riscos (não erra por omissão) e agir com rapidez e transparência.
6. Harmoniza discurso e prática conduzindo com positivismo pelo exemplo.
7. É participativo e gera envolvimento do seu pessoal.

Nesse momento a organização explicita para todo o corpo gerencial quais as expectativas em relação ao seu perfil e comportamento. Uma vez tendo definido o perfil básico de ação do “*gerente GTD*”, pode-se então empreender um processo de avaliação de todos profissionais, identificando-se aqueles que se adequam ou não ao perfil indicado assim como necessidades de desenvolvimento profissional.

Antes de se apresentar maiores detalhes sobre esse programa, convém destacar a afinidade entre o perfil traçado aqui nesse projeto e as diretrizes apontadas pela matriz. O *Projeto Coach* deve ser visto, portanto, como um instrumento desenvolvido pela organização, ao nível local, para dar continuidade a implantação daquelas diretrizes estabelecidas pelo grupo controlador ao nível internacional. Além disso, não deve ser visto como mera coincidência a formulação de um projeto de desenvolvimento gerencial que, dentre os traços de um perfil desejado, estabelece itens como “*aceita opiniões, críticas, novas idéias e patrocina sua implantação*”. Justamente após um momento onde um programa de mudança organizacional enfrentou resistências de um corpo gerencial avesso a interferências provenientes de uma equipe de consultores internos. Dessa forma, o

programa deve ser visto como um desdobramento do projeto de mudança organizacional onde se prioriza uma intervenção junto aos gerentes da empresa.

A seguir são apresentados alguns comentários sobre os itens desse perfil, com o intuito de ressaltar o conteúdo da proposta em termos de impactos sobre o comportamento dos gerentes.

O primeiro item estabelece que o gerente deve ser *orientado para resultados*. “Ser orientado para resultados” significa algo mais do que simplesmente repetir a máxima de que o gerente deve preocupar-se sempre em obter a melhor performance possível da sua equipe. Ao invés de simplesmente zelar pela qualidade técnica e concretização de uma gama de processos e procedimentos sob sua responsabilidade, o gerente deve ter uma postura mais criativa e comprometida com o resultado da empresa e o produto final do seu setor. Enfatiza-se uma mudança de postura na qual o gerente deixa de ser um “tomador de conta” de uma determinada área, para assumir um papel mais ativo. Ele não é cobrado pelos processos, mas pela capacidade de gerar, através desses processos, resultados satisfatórios. Essa capacidade está intimamente relacionada com a noção de “dono do negócio” presente no segundo item. Uma vez que cada área possui orçamentos e demonstrativos próprios, periodicamente remetidos à Controladoria, pode-se perceber que o controle e monitoramento das atividades do gerente são realizados com riqueza de detalhes. O depoimento abaixo nos fornece uma amostra do grau de pressão a que um gerente é submetido no desempenho de sua função.

“Na *GTD* se você não dá resultado você vira alvo! Você vira alvo... Para eu assumir essa função eu tive que trabalhar um ano a minha cabeça para suportar o que eu suporto hoje. Porque não é fácil ser gerente, quando eu não era gerente eu trabalhei a minha cabeça para ser gerente, e hoje como eu sou, eu trabalho mais ainda”. (gerente)

O segundo item define o gerente como “*dono do negócio*”, gerenciando sua área como seu próprio negócio, em sintonia com a missão, valores, objetivos e estratégias da empresa. O que significa posicionar o gerente enquanto gestor de um negócio próprio? Significa dizer que o gerente tem determinados recursos (máquinas, equipamentos, tecnologia, espaço físico, uma equipe) que se constituem em um empreendimento sob a sua responsabilidade, qualquer que seja o seu nível hierárquico. Existem clientes internos e externos cujas demandas tem que ser satisfeitas, “receitas” a serem geradas para arcar com os custos do negócio (por exemplo salários e “aluguéis” pela utilização de recursos como espaço físico e equipamentos de informática), recursos humanos a serem motivados, demonstrativos de resultados mensais, orçamentos anuais e planejamento de longo prazo. Cada área é concebida enquanto uma unidade de negócio sob a responsabilidade de um gerente, que é avaliado pelo êxito da área considerando-se aumentos de produtividade, rentabilidade, bem como no valor que cada área agrega ao resultado da empresa.

Além desse aspecto organizacional, posicionando cada área enquanto uma unidade de negócio, há uma outra perspectiva de análise relacionada a essa visão do indivíduo que assume o papel de proprietário de um negócio. Subjacente ao status de “dono”, encontram-se, pelo menos, duas outras questões: a autonomia e o envolvimento. Para que o gerente possa administrar seu negócio é preciso que tenha autonomia para tomar decisões sobre os recursos que tem a disposição e, eventualmente, também quanto a natureza dos serviços ou bens produzidos. Essa autonomia deve ser relativizada pelas diretrizes e metas da organização como um todo, e por outro lado, acabam requerendo por parte do indivíduo preparo e responsabilidades mais elevados que antes. Como ele é o “dono do negócio” ele deve tomar as decisões, se expor, não simplesmente repassar problemas para níveis superiores e aguardar soluções que ele se encarregava de executá-las. Em relação ao

envolvimento pode-se afirmar que a postura de “dono” implica na assunção de um compromisso muito maior do indivíduo para com a empresa. O papel de “dono” pressupõe um envolvimento pessoal, por vezes até emocional, com metas e objetivos organizacionais. Espera-se do “dono” iniciativa para tornar sua área um negócio atrativo, rentável, superando eventuais falhas e dificuldades<sup>40</sup>.

O terceiro ponto estipula que o gerente deve *aceitar opiniões, críticas, novas idéias e patrocinar a implantação dessas na sua área e na organização como um todo*. Enfatiza-se não só a capacidade de se adaptar, de “aprender a aprender”, mas também de se manter em constante autocrítica e aberto a avaliações de terceiros (superiores, pares, subordinados, p.ex.). Essa situação impõe ao gerente uma gestão transparente e aberta de sua área o que lhe garantiria legitimidade. Ao invés de se ter a imagem do profissional infalível, perfeito, acabado, enfatiza-se que todos devem se encontrar em constante processo de formação, aliás o que nos leva a quarta característica.

O quarto ponto destaca que a necessidade do gerente *investir no seu autodesenvolvimento e exercitar seu próprio talento*. A empresa valoriza os esforços em busca de educação continuada, reciclagem profissional, ações que provoquem acréscimos de capital cultural ao indivíduo. A organização não é mais a fonte de todo o conhecimento, a carreira não se estrutura a partir de relações de fidelidade entre gerente e empresa. Os vínculos são mantidos com base na capacidade do indivíduo agregar valor e conhecimento à organização. Nesse sentido, talvez o empreendimento seja a própria carreira, o “homem S.A.”, procurando denotar uma postura de independência perante a organização, na qual o

---

<sup>40</sup>Um gerente, em seu depoimento, exemplifica essa relação com uma *anedota* a respeito do envolvimento: ‘Qual a diferença da participação do boi para a galinha no processo de formulação de um ‘bife à cavalo’? A galinha esta somente *comprometida*, pois fornece o ovo, ao passo que o boi está *envolvido* no processo, pois contribui com a sua própria carne’.

projeto profissional não está associado necessariamente a uma permanência na organização, mas sim a sua desenvoltura no mercado.

O quinto item reafirma a disposição do gerente para *assumir riscos e agir com rapidez e transparência diante de problemas na área*. O gerente não deve errar por omissão. Entretanto, todos os seus movimentos devem estar respaldados em análise objetivas do problema enfrentado, se possível tendo o suporte de uma documentação<sup>41</sup>. Para estar bem informado (um requisito óbvio) é necessário acesso às informações pertinentes ao assunto tratado, o que implica em uma maior descentralização das informações (ou uma maior “democratização” ao seu acesso). Nesse ponto há uma exortação ao desenvolvimento de iniciativa por parte dos gerentes:

“Hoje eu não posso procurar o meu chefe e falar: ‘eu estava pensando...’ ‘Você estava pensando? Você já devia ter feito’ A política da GTD é essa: faça. Se você errar nós vamos te dar uma espremidinha, mas que não fique esperando pelos outros” (coordenador)

Para que tal situação possa ocorrer é necessário que o gerente exercite a sua autonomia para tomar decisões e se expor às conseqüências. Entretanto, o desenvolvimento dessas características não depende somente do gerente, mas também de seus superiores. Nesse sentido é interessante o depoimento de um alto gerente da empresa:

“A gente acostumou durante muito tempo, a ter o gerente ‘resolvedor de problemas’. Ele tinha que trazer para você os problemas que ele teve... Você sempre dava a solução” (gerente)

Na perspectiva desse depoimento, o gerente “resolvedor de problema” é aquele “tomador de conta da área” cuja principal atribuição é reunir todos os problemas e

---

<sup>41</sup>Se por um lado o gerente tem que assumir riscos, portanto se expõe mais ao fracasso (e sendo avaliado por isso), por outro, procura-se documentar as decisões ou torná-las cada vez mais objetivas tendo em vista a redução do risco. O registro do processo decisório permite a avaliação por superiores julgando-a compatível, ou não, com contexto e informações disponíveis.

pendências do seu setor e levá-los ao seu superior, para que este sim tome as decisões. Nessa perspectiva, o gerente atua simplesmente como um “mensageiro”.

"durante 42 anos que a empresa existiu, ela tratou sempre o gerente sem informação, só a cúpula sabia, sem autoridade, ele era mais um office-boy de luxo..." (gerente)

A alteração dessa situação depende não somente de iniciativa e treinamento do gerente, mas também de seu superior. Transformações como essa implicam em alterações significativas no conteúdo do trabalho de todo corpo gerencial. Além de alterar as bases sobre as quais se estruturam as relações de poder e *status* dos indivíduos na organização, como se pode observar no depoimento abaixo.

“Aquele que resiste a qualquer tipo mudança, é aquele que tem o seu feudo, que não abre mão...Quer dizer, não quer perder poder, acha que reter processo burocrático é reter poder.” (coordenador)

A sexta característica realça a capacidade do gerente em *harmonizar discurso e prática, de uma maneira positiva e através do seu exemplo*. Cabe ao gerente objetivar os princípios abstratos de gestão definidos pela empresa, no cotidiano da área em que é responsável. O gerente tem o papel de transpor aqueles princípios genéricos para ações práticas na gestão da sua área. Mediar as contradições que intrinsecamente emergem do processo de trabalho, compondo interesses e mantendo a coesão necessária para a obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessárias. Como os processos de regulação são provisórios, cabe ao gerente, necessariamente, reconstruir e construir continuamente estes processos, ainda mais quando na organização existem outros canais para tratamento das reivindicações ...

"O gerente se sente pressionado a estar mais junto do pessoal dele. Ele mesmo resolvendo problema da área dele. Não a comissão interna de empregados" (coordenador)

Deve-se ainda observar que o gerente será tanto mais eficiente nesse papel, quanto mais convicto for em relação aos princípios e às políticas organizacionais.

"não só gerenciar a minha área, que eu tenho responsabilidade... mexe com processo de mudança de pessoas .. é gostoso, é difícil, mas te dá um tesão e um trabalho e uma vontade muito grande. Isto é que é bom para gente" (gerente)

Por fim, destaca-se a capacidade do gerente em *conduzir de modo participativo a sua área promovendo o envolvimento de seu pessoal*. Um dos pontos centrais das novas estratégias de gestão é a busca de um envolvimento maior dos trabalhadores, através da promoção de uma maior participação dos mesmos, visando ganhos de produtividade e qualidade. Cabe ao gerente criar o ambiente favorável ao desenvolvimento dessa participação e fomentá-la. Por vezes mudanças tecnológicas, como a informatização de alguns setores e adoção de máquinas de comando numérico impõe uma maior autonomia para os trabalhadores. Obtem-se o trabalho não a partir de uma intensificação da supervisão e do controle explícito, externo, mas sim a partir de um esforço de conhecimento e “conscientização” da força de trabalho.

“A *GTD* quer o foco no funcionário porque ela quer que você melhore o resultado dela. Melhore o foco no funcionário, porque você vai atender melhor o seu cliente, você vai produzir em menor tempo e você vai ter um clima interno melhor para trabalhar. Quem não vê o fundo daquilo que se está falando, ele vai embora e cai”. (gerente)

Como já exposto no tópico anterior, é bastante plausível se supor que gerentes da *GTD* apresentem dificuldades não só em incorporar mas também em entender ou visualizar vários desses pontos<sup>42</sup>. Este último tópico, por exemplo, é visto pelos gerentes como incompatível e antagônico à ênfase nos resultados que devem gerar a partir das equipes em suas áreas.

---

<sup>42</sup> Em fins de 1994 a empresa contratou uma empresa de consultoria para fazer um diagnóstico sobre o corpo gerencial (como veremos adiante). No diagnóstico, foram apontadas deficiências em praticamente todos os itens do perfil do *Coach*.

“Eu vejo que tem outros gerentes aqui dentro que são assim mais liberais, e não estão nem aí... Delegam totalmente a função, o serviço, não quer nem saber... Eu não sei a definição *correta* (da função do gerente). Dizem que o gerente tem que promover um certo convívio e facilitar esse convívio entre as pessoas, é uma coisa que ele tem que estar preocupado? (coordenador)

Entretanto esses posicionamentos não se explicam somente por “dificuldades de compreensão”. Existem outros posicionamentos questionando não a participação, mas a adequação à realidade da empresa...

“Dentro da transparência tem que ter uma parte opaca. Isto é fundamental, é estratégico” (gerente)

“A participação das pessoas no negócio, em todos os níveis, desde o chão de fábrica, até .... eu acho isso fundamental. A gente ainda questiona alguma coisa, porque na verdade nós trabalhamos num regime de concorrência e para ganhar um serviço meu preço tem que ser menor que o do meu concorrente. Então se eu começo a colocar todos os meus custos na parede, que eles deixam muita abertura, eu tenho ... particularmente, fico preocupado, com até quando que a pessoa sabe discernir que aquilo é um dado estratégico para a empresa” (gerente)

Se existe esse tipo de posicionamento em setores estratégicos da organização é de se esperar que os níveis intermediários também sejam cobrados ou pressionados, por seus superiores, a apresentarem comportamentos semelhantes.

“A diferença entre o que se fala e o que se faz... A diferença entre a intenção e a atitude... A empresa querer ser moderna e dizer que é moderna, é uma coisa. E a empresa ser moderna é outra... A gente fica na berlinda. O gerente que se vire para ser um gerente moderno, ser um gerente assim que agrada o pessoal mas que se vire para dar a produção que a empresa quer. No final, lá na reunião, lá em cima, em separado, aí é o resultado que tem que aparecer... o gerente vai dançar...”

A maioria absoluta dos gerentes, quando indagados sobre uma definição da função gerencial, tendem a desenvolver respostas de forma coerente com estes princípios. Na Tabela 1 pode-se ver como que os gerentes entrevistados definem a função gerencial.

Nesta Tabela constata-se que 97% dos entrevistados formulam um conjunto de respostas coerentes com os princípios propostos pelo *Coach*. Destaca-se a opção “Interagir e motivar os subordinados” (76%) como a alternativa de maior percentual de respostas.

Isso se deve, em parte, à ênfase dada pela área de Recursos Humanos em busca da “quebra” das barreiras autoritárias na organização.

TABELA N° 1 : O que é ser Gerente ?

Gerentes		Alta Gerência			Gerência Interm.			Gerência Linha			Total		
		P <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	S <sup>3</sup>	P	N	S	P	N	S	P	N	S
Opiniões Interagir e motivar	Fr <sup>4</sup>	50	20	70	42	33	75	17	67	84	35	41	76
	Fa <sup>5</sup>	05	02	07	05	04	09	02	08	10	12	14	26
Elo de ligação	Fr	10		10		08	08				03	03	06
	Fa	01		01		01	01				01	01	02
Delegar	Fr				08	08	16				03	03	06
	Fa				01	01	02				01	01	02
Ajudar e orientar	Fr								08			03	03
	Fa								01			01	01
Confiar na equipe	Fr	10	10	20							03	03	06
	Fa	01	01	02							01	01	02
Não respondeu	Fr								08			03	03
	Fa								01			01	01
Total	Fr	70	30	100	50	50	100	16	84	100	44	56	100
	Fa	07	03	10	06	06	12	02	10	12	15	19	34

Obs: (1) Gerentes que participaram das equipes do TBM/TQM; (2) Gerentes que não participaram da equipe do projeto TBM/TQM; (3) Soma entre os dois tópicos anteriores; (4) Freqüência relativa (arredondamento em zero casas decimais) e (5) Freqüência absoluta.

Fonte: depoimento dos gerentes da empresa GTD.

Alguns memorizam com mais eficiência os termos do perfil do gerente GTD que outros, mas ainda reproduzem, sem maiores divergências. Apesar desse aparente consenso, alguns gerentes compartilham de opiniões contrárias:

“É chato dizer mas é sincero: Eu não concordo nessa nova mudança, nesse novo posicionamento de prestigiar mais o trabalhador... esse novo sistema de trabalho vem através de uma área de Recursos Humanos que determinada hora ela atua, determinada hora ela empurra o gerente...Fala que tem liberdade mas não fala que tem que trabalhar... Não concordo com a posição que a controladoria ocupa na empresa. Vivemos hoje a era do RH e da Controladoria ... poucas pessoas estão pensando realmente no resultado. Em relação ao período autoritário nós estamos trabalhando muito menos. O que nós queríamos não era trabalhar menos, era ser mais bem tratado, ter liberdade” (gerente)

No depoimento acima surge uma crítica a dois setores da organização diretamente envolvidos no processo de adoção das novas estratégias. Critica-se uma certa “ditadura” por parte desses setores, na condução dos processos.

Apesar disso, mesmo esses gerentes, quando se colocam na perspectiva de subordinados, não apresentam dúvidas para condenar o estilo de gestão adotado anteriormente na empresa e do qual não conseguem se desfazer.

“Como é que eu aceitei um negócio desse no passado? Falta de liberdade, falta de iniciativa. No sistema autoritário, você começa a sobreviver nele... O resultado que ele (superior) quer, eu consigo, acabou. Você sobrevive dessa forma. Não é aquela forma que seria normal, profissional, de crescimento, de satisfação total... O resultado bom você mostra, o ruim você esconde” (gerente)

O *Projeto Coach* estabelece para os gerentes uma referência, um padrão de comportamento sobre o qual seriam avaliados. A partir desse referencial os indivíduos se posicionam em relação ao processo de mudança não mais quanto a impactos sobre a sua área de atuação, autonomia, autoridade ou outros desdobramentos decorrentes de mudanças organizacionais (como foi durante o TBM/TQM), mas a partir de uma perspectiva eminentemente pessoal. Não se trata mais de proteger um determinado espaço organizacional, não se trata mais de preservar *status* e poder. O *Projeto Coach* atinge em cheio a pessoa, seus traços de personalidade, seus medos. Quando se estabelece um perfil gerencial coerente com os princípios organizacionais, coerente com a “modernidade” imposta pelo mercado em tempos de pós-fordismo, é o indivíduo quem fica em cheque. Testa-se a capacidade do indivíduo em desenvolver padrões de comportamento e relacionamento interpessoais distintos daqueles que até então praticava, e através dos quais galgou postos na organização no momento anterior às mudanças.

“eu sou perfeccionista nas coisas que eu faço, gosto do serviço bem feito. E é porque eu sou assim é que eu cheguei na posição que eu estou hoje. Então eu gosto de acompanhar o serviço perfeito, de orientar... Muitas vezes o serviço cai todo na minha mão, no fim às vezes quem tá respondendo por tudo sou eu.

Você vai pegando o que o outro não está fazendo e de repente você esta fazendo tudo, é um grande defeito meu, eu acho... eu não sou um bom gerente”.  
(coordenador)

As “amarras” ao modelo de gestão anterior são fortes. Os gerentes com maior tempo de casa formaram-se neste ambiente, moldaram-se para atender às demandas postas pela organização, desenvolveram formas de ação eficazes para sobreviver nesse contexto e ao longo do tempo incorporaram como traços de suas competências profissionais. A partir desse tipo de análise, e considerando-se a experiência com o projeto TBM/TQM, é que o Projeto *Coach* não teve sua introdução consumada na **GTD**.

“Os resultados do TBM foram determinantes... gerente de produção achava que quem admitia e demitia na área dele era Recursos Humanos, e que quem fazia os números da área dele, o resultado era o *Controller* da área, e não ele ... avaliar o cara como *coach*, ele tem que ter no mínimo a visão de que ele é o dono do negócio”. (gerente)

“O *coach* não foi o próximo passo porque para se passar um projeto *coach* é necessária um série de mudanças de comportamentos na organização. Por isso nós estamos fazendo o treinamento gerencial, para ser um be-a-bá do que vai ser o *coach*... Depois vem as ferramentas que vão definindo isso e a gente vai ter que utilizar. E o *coach* parte do princípio que o gerente já utiliza isso. (gerente)

A “desistência” ou melhor, o adiamento na introdução do projeto *Coach* funcionou como um instrumento de negociação política dentro da empresa. A não implementação desse programa representa por um lado um retardamento dos planos, mas por outro lado, a área de recursos humanos (aí então assumindo decisivamente a responsabilidade pela introdução de novas estratégias de gestão) procura capitalizar em cima desse recuo. Ao invés de implantá-lo e, simplesmente ter que descartar parcela considerável (se é que a organização poderia bancar isso) do corpo gerencial, faz-se a opção por adiar-lo dando seqüência a um outro programa de desenvolvimento gerencial. Atende-se uma reivindicação em busca por qualificação por parte dos gerentes: “Se a organização quer que eu mude o meu perfil, ela tem que me dar condições para que eu possa fazê-lo”

(coordenador). Além do mais, o perfil do gerente *GTD* seria, mais cedo ou mais tarde, cobrado, seja através do Projeto *Coach* ou de outra metodologia.

### **5.2.3 Desenvolvimento Gerencial: “a busca pelo desequilíbrio constante”<sup>43</sup>**

Em meados de 1994, quando já havia sido tomada a decisão de “adiar o Coach”, foi contratada uma empresa de consultoria com o objetivo de elaborar um diagnóstico do corpo gerencial da organização, tendo em vista a formulação de uma proposta de desenvolvimento gerencial.

É interessante recordar o que GRUN (1990) afirma sobre a participação de consultores nos processos de introdução de novas estratégias de gestão:

“Neste ponto pode-se identificar uma série de conluios entre administradores, engenheiros e consultores para viabilizar as transformações, num extremo temos os implantadores totalmente externos que precisam criar algumas "cabeças de ponte" internas a organização, ou camadas de agentes dotados de propriedades sociais modernas. Na realidade temos uma ampla gama de possibilidades de composição e acomodação de interesses nestas dinâmicas”. (GRUN, 1990, p.264)

Tendo-se optado por não prosseguir com a implantação do projeto *Coach*, contabilizando ainda o desgaste sofrido durante o TBM, a área de Recursos Humanos aposta na utilização de um agente externo para legitimar suas propostas de intervenção sobre o corpo gerencial. Deve-se destacar também que a utilização de um outro interlocutor, ainda não desgastado, não pertencente a área de Recursos Humanos e externo a organização, poderia reduzir as arestas conquistadas durante os processos de mudança organizacional. A situação de desequilíbrio (insegurança, incerteza, alteração padrões de conduta dentre outras) provocada pela introdução dos projetos TBM/TQM e do *Coach*,

---

<sup>43</sup> Um gerente observa a necessidade de, uma vez desencadeado o processo de mudança organizacional e desenvolvimento gerencial, continuidade sob pena de o processo se reverter. A necessidade de continuar “pedalando a bicicleta para não cair”.

assume características de crônicos na organização, exigindo a formulação de “novas intervenções”.

A seguir, apresentam-se algumas informações sobre o diagnóstico elaborado pela consultoria e obtidas através do seu “Relatório de pesquisa situacional”. Inicialmente apresentam-se as conclusões e, depois, os indicativos de melhoria. As conclusões estão divididas em três tópicos: conclusões a respeito dos gerentes, dos empregados e dos encarregados e coordenadores.

As conclusões da consultoria a respeito dos gerentes podem ser sumariadas através da seguinte seqüência de frases: Os gerentes da **GTD** têm visão restrita da organização, enxergam apenas seu contexto sem conseguir liga-lo ao todo. São voltados ao produto sem uma percepção empresarial das possibilidades do negócio, são centrados na tarefa e voltados para o dia-a-dia. Esforçados e dedicados, valorizam o fazer e a cultura do estar sempre ocupado, por isto não valorizam atividades de desenvolvimento, nem ações de investimento pessoal, que não tenham ligação clara com a competência técnica e o produto. Permanecem presos ao passado e mantêm vínculos com a antiga cultura **GTD**, relutam em assumir a nova realidade e as mudanças nela implícitas.

As conclusões a respeito de empregados: Os empregados, embora com um bom grau de desconfiança e insegurança, demonstram desejo de mudanças e estão receptivos a ela. Reconhecem que algumas coisas já aconteceram para melhor, apesar da resistência nos níveis superiores. As mudanças acontecem devagar e ainda não existe sincronia entre as áreas, havendo desunião entre os grupos. Alguns tentam se unir mas são repelidos pelos demais. Consideram-se abertos para a união e que esta deverá ocorrer inevitavelmente, acreditam na filosofia da nova **GTD** e estão dispostos a colaborar. A transparência não faz parte do seu contexto e o esforço de participação ainda é pequeno. Possuem pouco acesso à

informação e de forma geral não são ouvidos. Percebem também que o discurso não acompanha a prática no dia-a-dia. (dúvidas - criticar as conclusões da consultoria)

As conclusões sobre os encarregados e coordenadores: Percebem na **GTD** uma empresa forte, mas que sofreu uma crise de identidade com a incorporação, ocasionando muitas arestas e um ranço do passado. Não têm clareza dos propósitos **GTD**, entretanto, reconhecem sinais e a luz no fim do túnel; para a modernização empresarial, acreditam que só com ajuda externa as mudanças ocorram; o lado técnico vai bem, mas o lado pessoal vai mal. Sentem-se cerceados e querem maior liberdade de atuação bem como a aproximação escritório/fábrica. Muitas barreiras de caráter pessoal dificultam o melhor entrosamento entre áreas e pessoal. A comunicação não flui, existindo muitos segredos e gerando boatos, com promessas que não se cumprem. A presença do gerente ainda é forte, criando uma forte dependência funcional. Existe pouca sinceridade nas relações e a confiança é restrita; não sentem o apoio gerencial nas suas iniciativas; o nível de participação e colaboração é pequeno e não espontâneo.

A partir desse quadro, são identificados os sintomas indicativos de necessidades de desenvolvimento gerencial: Relações chefe/subordinado, Comunicação, Participação/Delegação, Visão gerencial moderna e Papel social do gerente.

Não nos cabe discutir o diagnóstico formulado pela empresa de consultoria, nem os itens propostos para melhoria. Pode-se observar, entretanto, que grande parte dos itens integrantes do perfil *Coach*, segundo o diagnóstico da empresa de consultoria, não foram incorporados pelos gerentes. Fornecendo mais uma evidência sobre as análises realizadas no tópico anterior sobre o Perfil do *Coach*.

A proposta de intervenção formulada pela consultoria, juntamente com a área de Recursos Humanos, previa a realização de um plano de desenvolvimento gerencial. Os

primeiros treinamentos ocorreram em Janeiro de 1995, quando eram realizadas as últimas entrevistas para esta pesquisa. O desafio assumido por este programa, em relação à mudança comportamental dos gerentes, pode ser ilustrado pela seguinte frase: “mover montanhas por uma semana é fácil, o difícil é manter em movimento” (coordenador).

A proposta do treinamento se fundamentou em um conteúdo eminentemente vivencial e lúdico, sendo realizado fora da empresa em um hotel fazenda, próximo a Belo Horizonte. Para explicar melhor a proposta, apresenta-se o depoimento de um profissional de recursos humanos:

“a gente faz o treinamento fora da sala ... Para quebrar esse paradigma mesmo, de ficar dentro de sala, discutir filmes, fazer dinâmica dentro de sala ... Quebrar um pouco essa barreira, falar pro cara que ele tem que ser criança de novo. Em que sentido: ele tem que abrir a cabeça dele, ele tem que falar as coisas que ele tá a fim de falar, que ele tem que viver aquele momento, mesmo que seja um momento errado, mas tem que viver para saber se é errado mesmo ou não é”.  
(gerente)

O conteúdo da proposta e seus objetivos procuram ligar os perfis desejados pela organização a um discurso “humano” que valoriza o indivíduo, procurando reduzir resistências...

“foco inicial era deixar claro para as pessoas qual era o papel delas dentro da organização, e o que eles tinham que fazer para mudar. Para isso nós valorizamos não foi nem tanto a integração, mas eles enquanto pessoas. Os primeiros trabalhos foram feitos nesse sentido, sempre puxando para a cooperação, porque juntos nós somos bem melhores. (gerente)

“É fundamental que ele participe do processo ... ele é respeitado como ser humano. Sentir que ele é importante. Independentemente do cargo que ele ocupa, que ele é um indivíduo e que ele é muito importante para a organização. Isso é fundamental para o processo de mudança, você escutar o seu funcionário, você ter uma transparência com ele, para fazer com que ele passe para esse lado do processo de mudança, e não fique do outro lado só esperando o ferro vir. Acho que muita gente é assim porque nunca teve oportunidade.

Pretende-se, pela continuidade do programa, acabar atingindo aquelas propostas de relacionamento gerente/subordinado previstas no *Coach*.

“Onde nós queremos chegar? Eu quero chegar a um treinamento gerencial e depois a um desenvolvimento de equipes. Relação do gerente com o próprio grupo e entre os funcionários”. (gerente)

Procurando reforçar e explicitar o perfil gerencial desejado pela organização, foi distribuído entre os participantes um pequeno *folder* com um pequeno lembrete afixado com os seguintes dizeres: “*Guarde na cabeça e pratique no dia-a-dia*”. Para cada categoria gerencial foi elaborado um *folder* diferente. A seguir apresentamos o conteúdo de cada um.

*Perfil do Encarregado*

- ◆ Atuar como Facilitador do processo de produção e dos gargalos operacionais na relação operação/suporte
- ◆ Atuar na resolução de pequenas pendências para que o trabalho flua melhor
- ◆ Que seja Coordenador de tarefas
- ◆ Atuar no melhor aproveitamento dos materiais evitando desperdício
- ◆ Seja canalizador do processo de novas idéias de soluções no trabalho
- ◆ Que seja Pró-ativo
- ◆ Com Iniciativa
- ◆ Participativo
- ◆ Que ocupe seu espaço
- ◆ Seja Transparente
- ◆ Tenha Diálogo
- ◆ Seja Negociador
- ◆ Assuma riscos
- ◆ Esteja Próximo ao funcionário

### Perfil do Coordenador

- ◆ Ter confiança e acreditar no outro
- ◆ Ter visão do Cliente interno e externo
- ◆ Ser comunicador
- ◆ Ser integrador - Não criar muros,
- ◆ Ser facilitador - Abrir caminhos
- ◆ Ser negociador
- ◆ Saber trabalhar em equipe
- ◆ Ter atitude positiva
- ◆ Ter visão global da organização

### Perfil do Gerente

- ◆ Pró-ativo
- ◆ Comprometido com os resultados da GTD
- ◆ Que valorize e potencialize o treinamento e o aperfeiçoamento individual
- ◆ Que tenha postura de negociador com ampla visão da organização
- ◆ Que seja dono do seu negócio
- ◆ Que invista na melhoria do relacionamento com subordinados e superiores
- ◆ Que tenha a visão de clientes externos e internos
- ◆ Que não se consuma na rotina do dia-a-dia, mas sim, esteja aberto para a criatividade e novas idéias
- ◆ Assertivo

As opiniões e reações dos gerentes quanto ao treinamento podem ser resumidas nos depoimentos abaixo. Pode-se encontrar uma variedade considerável de posições: Desde aqueles que apóiam a iniciativa, até aqueles que desejam obter através do treinamento um embasamento prático (objetivo) que lhe auxiliasse na construção do “papel social” do gerente:

“...sensibiliza muito as pessoas, abre a cabeça dos encarregados, gerentes, coordenadores... Ser confiante e fazer com que as pessoas confiem em você. Trabalhar com transparência, sinceridade, honestidade, trabalhar em grupo, outra coisa que eles deram ênfase é o trabalho em grupo, equipe. (encarregado)

“Eu sinto às vezes que o treinamento é muita filosofia e pouca coisa prática. Eu gostaria de ter um treinamento mais prático. Tá certo que a gente vai para um lugar, um Hotel Fazenda, fica todo mundo amigo, de mão dada junto, joga bola junto... Eu sei que isso melhora muito, que é fundamental, mas assim eu sinto falta de conhecimentos mais práticos e às vezes teóricos mesmo sobre determinados assuntos gerenciais. Eu sinto muito mais falta de um preparo na área de ciências humanas do que realmente tecnicamente”. (coordenador)

A busca por um conhecimento prático está relacionada com uma dúvida colocada por gerentes a respeito de “como mudar o seu estilo”, “quais alterações devo incorporar ao meu comportamento no cotidiano”. Tais demandas denotam uma certa incompreensão das diretrizes<sup>44</sup>...

A opção por um conteúdo lúdico/vivencial tem como objetivo sensibilizar e “converter” mais facilmente os gerentes, quebrando o clima de tensão e apreensão.

“Se acreditou na mudança você vai em frente, não precisa cobrança. Podem existir duas interpretações para um mesmo fato, você vai dar a interpretação que lhe convém”.(coordenador)

O “treinamento” cumpre o papel principal de motivar e alertar os indivíduos:

“Manter esse pessoal bastante alerta, desperto, treinado e informado que tenham informação e capacidade de decidir rápido... hoje mais do que antes, é saber motivar seu pessoal e conduzir ... para atingir os objetivos da empresa” (gerente)

A contínua introdução de novas propostas e programas de gestão por parte da organização cria desequilíbrios constantes no campo gerencial. Recursos Humanos procura para manter o ritmo e a coesão necessários para a realização do trabalho e prosseguimento no processo de mudança. Cabe constatar que a organização propõe uma tarefa que nunca

---

<sup>44</sup> Não só incompreensão como também possivelmente a constatação de que as demandas da organização sobre o indivíduo são contraditórias. Um gerente comenta que ele não consegue diferenciar as noções de “dono do negócio” e de “feudo”, aliás, para ele, as duas concepções são muito próximas.

pode ser concluída, a excelência, caracterizada como a manutenção da liderança no mercado, uma ação sem fim em busca da sobrevivência organizacional. Abaixo apresentamos alguns comentários dos gerentes acerca dessa questão:

“a GTD é uma empresa muito dinâmica, e todo ano tem um programa diferente. Talvez esse ano seja a Reengenharia ou o Customer Focus, se tiver alguma coisa aqui, não vai ser o TBM, vai ser alguma coisa além”. (coordenador)

“O processo de mudança é que eu acho que é definitivo. Aonde vai chegar, eu não sei, mas eu tenho certeza que esse processo de mudança não vai acabar nunca” (encarregado)

“...a característica principal da GTD é que tá mudando todo dia. A empresa não pára, e realmente, depois que a gente virou GTD é impressionante como é que as coisas mudam. Parece que a ordem é mudar, não ficar do jeito que se está. Nem que seja para pior, mas você muda ... Às vezes a gente fica meio cansado de tanta mudança. Porque dá um desgaste, eu acho que as mudanças precisam acontecer, mas tem hora que tem respirar um pouco mais, antes de outra mudança. Porque realmente não tem fim. (coordenador)

Apesar de o argumento da sobrevivência do mercado sensibilizar sobremaneira os gerentes, pode-se observar sinais de exaustão das pessoas diante do ritmo constante de mudanças. Aliás, pode-se inferir que a proposta da organização seja próxima disso, a formulação de uma estratégia de gestão que, ao longo do tempo, propicie uma intensificação do trabalho, fazendo as pessoas “darem tudo de si” para manterem os empregos, através da sobrevivência da organização.

“Eu acho que pode ter uma ‘revolução’, acabar com isso tudo aqui, porque ninguém agüenta mais mudar. Agora eu sinto que é irreversível esse processo todo dia vai mudar mesmo, você tem é que estar preparado para a mudança. Então você tem que preparar a cabeça, de um modo melhor para agüentar isso, preparar também culturalmente, tecnicamente, tudo isso te facilita, a mudança não é tão traumática. Se você estiver preparado para ela , a mudança não te causa tanto problema”. (gerente)

“O ritmo poderia ser mais lento, porque o ritmo pode stressar essas pessoas, esse processo de mudança. E pode chegar num ponto em que a pessoa não produz mais, e aí o que é que adianta? Às vezes eu sinto isso, que as pessoas não agüentam mais, as pessoas que tem um pouco mais de idade (às vezes um pouco só mais de idade que eu), aí elas tem mais dificuldade ainda. Eu que estou mais novo, a gente consegue adaptar mais rapidamente”. (coordenador)

### 5.3. Gerentes *versus* Gerentes: Alterações no campo gerencial

A avaliação e diagnósticos empreendidos pela área de Recursos Humanos tendem a ressaltar aspectos psicológicos e traços de personalidade dos gerentes. Enfatiza-se a preparação psicológica e emocional dos indivíduos para o desenvolvimento de relações que o *Coach* pressupõe, em relação a superiores, pares, subordinados e a própria dinâmica organizacional. Entretanto, deve-se considerar que tais características comportamentais e aspectos pessoais estão firmemente ancorados em políticas, diretrizes, normas organizacionais assim como em códigos de conduta marcados pelas relações de poder, pelo equilíbrio de forças, pela estrutura de poder interno e pela cultura organizacional.

Assim, a “resistência à mudança”, observada na organização, não se desenvolve por “insegurança ou medo a instabilidade, ao novo” como alguns profissionais na organização supõem, mas estão sim relacionadas com conseqüências objetivas advindas da alteração do *status-quo* organizacional.

“E se a pessoa tiver muito agarramento àquilo, à empresa, ao cargo, tanto mais resistente ela vai ser. As pessoas que ocupam cargo gerencial são menos motivadas para as mudanças do que as que não ocupam cargo gerencial. As pessoas que têm cargo de gerentes tem alguma coisa a perder, quem não tem nada só tem a ganhar com a mudança.” (coordenador)

A ênfase em métodos de intervenção que priorizam uma ação sobre perfis psicológicos de personalidade só é útil para sensibilizar os indivíduos, predispor-los para um novo contexto. Entretanto, para se criar as bases de uma nova organização, de um novo perfil gerencial, é preciso redefinir os padrões de relacionamento e, principalmente, os critérios e normas concretas em que se fundamentam.

As estratégias desenvolvidas pelos gerentes, frente ao processo não são construídas apenas a partir de traços da estrutura psicológica dos indivíduos, mas sim a partir da “margem objetiva” de manobra que dispõem no espaço organizacional. Essa observação é válida tanto para os responsáveis pela introdução das novas estratégias de gestão quanto para os demais integrantes do corpo gerencial. “Know-how, experiência, rede de apoio, mandatos externos” são aspectos que sustentam muitos comportamentos seja dos consultores internos, seja de gerentes que têm resistido ao processo. É de se esperar nesse aspecto uma diferenciação entre os níveis gerenciais.

De fato pode-se observar que, por exemplo, a alta gerência expõe com maior desenvoltura opiniões polêmicas, entretanto através de um discurso mediatizado pelos objetivos organizacionais, ao passo que no nível intermediário encontramos a “tropa de choque” defendendo o aprofundamento das mudanças de um lado e de outro o seu término; no primeiro nível gerencial (a gerência de linha) tem-se um discurso mais cauteloso, dúbio, evitando emitir opiniões que possam vir a lhes criar arestas com os demais segmentos do corpo gerencial. A seguir apresentamos alguns comentários sobre as mudanças do perfil dos gerentes na organização.

Alguns dados a respeito dos integrantes da amostra (tais como tempo de emprego, tempo no cargo, escolaridade, faixa etária) podem fornecer-nos dados interessantes sobre trajetória e perfil dos indivíduos, assim como evidenciar algumas mudanças nas políticas da organização, e alterações no campo gerencial.

Inicialmente distribuímos os gerentes, integrantes da amostra, pelo tempo de trabalho na empresa. Procurou-se, através desses dados, identificar orientações no processo seletivo da organização e, portanto, de renovação do quadro gerencial, que caracterizam mudanças no perfil do gerente desejado pela empresa. Através da tabela 2, pode-se

observar que nos últimos dez anos (oito dos quais já com a introdução das estratégias de gestão) a organização promoveu uma renovação de 30% do seu corpo gerencial. Deve-se destacar que a ênfase no índice de renovação observado na alta gerência: 50% nos últimos dez anos. Nesse processo deve-se observar que organização optou tanto pela promoção de gerentes dos níveis intermediários quanto pelo recrutamento externo, prática até então não utilizada.

TABELA N° 2 : Gerentes & Tempo de emprego

Gerentes		Alta Gerência			Gerência Interm.			Gerência Linha			Total		
		P <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	S <sup>3</sup>	P	N	S	P	N	S	P	N	S
Tempo	Fr <sup>4</sup>	10		10	25	08	33				12	03	15
Anos	Fa <sup>5</sup>	01		01	03	01	04				04	01	05
06 a 10	Fr	30	10	40					08	08	09	06	15
Anos	Fa	03	01	04					01	01	03	02	05
11 a 15	Fr				08	25	33	08	17	25	06	15	21
Anos	Fa				01	03	04	01	02	03	02	05	07
16 a 20	Fr	20		20	08	08	16		33	33	09	15	24
Anos	Fa	02		02	01	01	02		04	04	03	05	08
21 a 25	Fr				08		08	08	17	25	06	06	12
Anos	Fa				01		01	01	02	03	02	02	04
26 a 30	Fr								08	08		03	03
Anos	Fa								01	01		01	01
31 a 35	Fr	10		10		08	08				03	03	06
Anos	Fa	01		01		01	01				01	01	02
36 a 40	Fr		20	20								06	06
Anos	Fa		02	02								02	02
Total	Fr	70	30	100	50	50	100	16	84	100	44	56	100
	Fa	07	03	10	06	06	12	02	10	12	15	19	34

Obs: (1) Gerentes que participaram das equipes do TBM/TQM; (2) Gerentes que não participaram da equipe do projeto TBM/TQM; (3) Soma entre os dois tópicos anteriores; (4) Frequência relativa (arredondamento em zero casas decimais) e (5) Frequência absoluta.

Fonte: Depoimento dos gerentes da empresa GTD.

Na gerência intermediária o ritmo de renovação foi intensificado somente nos últimos 5 anos, com 33% (provavelmente em função das resistências observadas na implementação das mudanças). Por sua vez, a gerência de linha tem sido o segmento com menor renovação: somente 1 encarregado entre seis e dez anos (maioria dos encarregados

têm entre 15 e 25 anos de empresa). Provavelmente esta razão esteja associada ao discurso desenvolvido pela organização, segundo o qual, o cargo de encarregado seria extinto a médio/longo prazo. Uma outra característica desse segmento é que uma parcela considerável dos seus integrantes encontra-se próxima da aposentadoria.

“Eu estou praticamente aposentando e eu não sei o que vai acontecer (26 anos de trabalho, aposentadoria especial) Eu pretendo continuar, se eles quiserem ficar comigo mais algum tempo” (encarregado)

Essas questões, associadas ao quadro de uma cultura (anterior) autoritária, explicam em grande parte o posicionamento desses gerentes em busca de sobrevivência (ou uma sobrevida) na organização. Um dos entrevistados define esse posicionamento:

“Aqui nós temos que ir de acordo com o vento... mudar de acordo com a direção do vento... nós trabalhamos para a GTD ela define o nosso trabalho e pronto, nós temos fazer aquilo acontecer” (encarregado)

Como consequência desse contexto também observam-se reclamações generalizadas entre os gerentes de linha quanto a possibilidades de ascensão:

“...entre o gerente e o encarregado não existe mais ninguém. A gente vai trabalhar em busca do quê, eu que já estou com 25 anos de empresa, já estou no final de carreira, mas e os que entrarem, como é que eles vão se motivar...” (encarregado)

Ainda a respeito da tabela acima, pode-se destacar a maior participação (proporcional) de profissionais com menos tempo na empresa nos programas de intervenção organizacionais.

Na tabela 3, pode-se observar a distribuição dos gerentes pelo tempo ocupado no cargo. Ressalta-se nessa tabela o grande número de gerentes com até cinco anos no cargo. Tal situação é consequência direta dos projetos de gestão introduzidos na organização. Considerando-se esse período, pode-se observar também que aqueles gerentes que participaram da introdução dos programas representam um maior número nesse grupo. Isso

se deve a dois fatores basicamente: um associado à renovação dos quadros e outro a eventuais promoções.

TABELA N° 3: Gerentes e Tempo no cargo

Gerentes		Alta Gerência			Gerência Interm.			Gerência Linha			Total		
		P <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	S <sup>3</sup>	P	N	S	P	N	S	P	N	S
01 a 05 anos	Fr <sup>4</sup>	30	10	40	42	33	75	17	17	33	29	21	50
	Fa <sup>5</sup>	03	01	04	05	04	09	02	02	04	10	07	17
06 a 10 anos	Fr	30	10	40		17	17		17	17	09	15	24
	Fa	03	01	04		02	02		02	02	03	05	08
11 a 15 anos	Fr				08		08		17	17	03	06	09
	Fa				01		01		02	02	01	02	03
16 a 20 anos	Fr								33	33		12	12
	Fa								04	04		04	04
21 a 25 anos	Fr		10	10								03	03
	Fa		01	01								01	01
26 a 30 anos	Fr												
	Fa												
31 a 35 anos	Fr	10		10							03		03
	Fa	01		01							01		01
Total	Fr	70	30	100	50	50	100	16	84	100	44	56	100
	Fa	07	03	10	06	06	12	02	10	12	15	19	34

Obs: (1) Gerentes que participaram das equipes do TBM/TQM; (2) Gerentes que não participaram da equipe do projeto TBM/TQM; (3) Soma entre os dois tópicos anteriores; (4) Frequência relativa (arredondamento em zero casas decimais) e (5) Frequência absoluta.

Fonte: Depoimento dos gerentes da empresa GTD.

Na tabela 04, realizamos uma superposição das duas tabelas anteriores, apresentando uma distribuição dos entrevistados pelo tempo na empresa e pelo tempo no cargo. Nesta tabela pode-se observar que a reestruturação atinge a todos os segmentos na organização. Não só os mais “novos” na organização que já entram tendo em vista um processo em mudança, como também os mais “velhos” têm que se reposicionar na estrutura organizacional. Entretanto deve-se destacar que as “reconversões”, como já comentamos anteriormente, não se realizam muito facilmente, de sorte que, os gerentes

mais novos tendem a propor soluções mais radicais para “garantir” que a empresa se posicione competitivamente no mercado, em busca da excelência.

“Agora te falaria o seguinte, de 30 a 40% do corpo gerencial que nós temos aqui hoje tem que ser demitido. Primeiro estão muito antigos, então como é que eu vou mudar a cabeça de uma pessoa que está com 60 anos, 50 anos, esse cara já está fora do mundo. Não que ele não possa mudar ... Mas o investimento nesse tipo de pessoa é muito mais desgastante.” (gerente)

Tabela 04: Tempo na Empresa x Tempo no Cargo

Cargo	01 a 05 anos		06 a 10 anos		11 a 15 anos		16 a 20 anos		21 a 25 anos		26 a 30 anos		31 a 35 anos		Total	
	Fa	Fr	Fa	Fr												
01 a 05 anos	05	15													05	15
06 a 10 anos	03	09	02	06											05	15
11 a 15 anos	02	06	02	06	01	03	02	06							07	21
16 a 20 anos	03	09	02	06	01	03	01	03	01	03					08	24
21 a 25 anos	02	06	01	03	01	03									04	12
26 a 30 anos			01	03											01	03
31 a 35 anos	01	03					01	03							02	06
36 a 40 anos	01	03											01	03	02	06
Total	17	51	08	24	03	09	04	12	01	03			01	03	34	100

Obs: (Fr) Frequência relativa (arredondamento em zero casas decimais) e (Fa) Frequência absoluta.  
 Fonte: Depoimento dos gerentes da empresa GTD.

Sobre as análises formuladas pelos gerentes sobre o processo de renovação da gerência na empresa é interessante observar o depoimento abaixo:

“Para você ter uma idéia, a idade média dos diretores, dos sete diretores anteriores a 1990, a idade média deles era superior a 50 anos, beirando os 60 anos, a idade média! Gente que tinha de casa na média 25 anos, beirando dos 30 anos. Então não reciclou. Tiveram muitos méritos, só que chegou um ponto que chegou a exaustão. A visão deles encurtou de tal forma que os caras chegaram perto do fim da linha porque eles não tinham mais tesão para renovar a empresa. Por que isso aí era “Ah não, isso aí vai dar muita encheção de saco, muito

problema”. Pelo amor de Deus, já cansei... já passei dessa fase”. Então: Até logo! E eles saíram numa boa. Tudo isso aconteceu em um momento importante. (gerente)

Face a crise de envelhecimento dos gerentes, somente aqueles que detém uma maior parcela de capital social e cultural é que conseguem viabilizar sua permanência na organização (vide tabela 05 nos anexos). Destacando-se na condução de questões estratégicas, adaptando-se e eludindo deficiências técnicas e garantindo legitimidade através da formação cultural como também observa GRUN (1990). Assim é que podemos analisar a manutenção de gerentes “da velha-guarda” em posições estratégicas da organização, apesar de nestas posições oporem resistências aos novos projetos de gestão.

A permanência desses gerentes na organização está associada também ao “know-how” acumulado após décadas de vivência do mercado e de trabalho na organização. Neste sentido sentem-se à vontade para debater as propostas de mudança, pois “jogam” toda a sua experiência em cima dos novos gerentes, que sendo mais novos e inexperientes, embora dominando conhecimentos especializados, têm dificuldades em sustentar seus projetos na íntegra. Não se pode esquecer, também, que estes gerentes mais velhos mantêm uma rede interna de apoio político, desenvolvida ao longo dos anos e sedimentada em laços mútuos de consideração. Assim por exemplo, esses gerentes expõem a sua opinião sobre divergências sobre os rumos da organização:

“Cada um tem a sua opinião e procura defendê-la. Mas depois tem o grupo também, que tem a opinião dele. Se a maioria tem a opinião, nós temos que conviver com ela. Não tem como sair fora disso. Eu acho que divergência de opinião tem que haver mas tudo voltado para o objetivo comum.” (gerente)

Alguns gerentes mais novos expõem suas posições sobre a prescindibilidade destes profissionais na organização: “Eu acho o seguinte: as pessoas não são insubstituíveis o cemitério está cheio delas” (gerente). E acrescentam:

“...se ele (o gerente) for fundamental é porque ele tá errado, é porque ele centralizou demais na mão dele. Então o conceito é esse se eu for demitir um gerente e ele for levar todo o know-how, ele detém toda a tecnologia, então ele centralizou a vida inteira, não está disposto a abrir, não está disposto a um processo de mudança ... Se as coisas mais difíceis do mundo já aconteceram que é a queda do Muro de Berlim e a divisão da União Soviética, então porque que eu não vou conseguir quebrar as barreiras aqui? Algumas delas passam por cima de pessoas” (gerente).

Neste depoimento pode-se visualizar o ânimo dos gerentes diante do conflito em busca por hegemonia na organização. GRUN (1990) observa que aqueles profissionais responsáveis pela introdução de inovações no campo gerencial podem ser localizados em posições diametralmente opostas aos gerentes tradicionais. Esse fato se explica pela própria possibilidade de serem conduzidos mais rapidamente a cargos superiores, no bojo das transformações das estruturas organizacionais.

Sobre as transformações abruptas que as organizações brasileiras têm sido alvo GRUN (1990) faz a seguinte afirmação: "é uma forma traumática mas altamente funcional para os objetivos desejados". Para implementá-la é preciso que seus executores tenham uma "falta de conhecimento aprofundado das realidades internas das empresas e dos aspectos socioeconômicos próprios da sociedade brasileira", esses aspectos longe de serem negativos são mesmo uma pré-condição para "munir os agentes do fervor necessário a verdadeira obra de catequização que se espera deles".

"Eu trago o que é bom da GTD, analiso e adapto a nossa realidade e a gente implanta aqui"

As organizações multinacionais apresentam uma outra peculiaridade, pois têm que desenvolver esforços para unificar os diversos espíritos da casa ao nível mundial. Nesses casos, os gerentes normalmente apresentam dois códigos de conduta: um produzido pela socialização primária brasileira e outro através de sua inserção no espaço multinacional (GRUN, 1990).

"Quando eu fui admitido na GTD, eu nem vim para cá, eu já fui direto para São Paulo ir ver o que é a GTD-São Paulo, por eu ter que ser um agente de mudança aqui, interno...De dois anos e meio de empresa, eu fiquei em Belo Horizonte, eu vou te falar, um ano e meio ... A GTD forma esse tipo de profissional para futuros sucessores..." (gerente)

É interessante observar que tais profissionais (agentes de mudança) tendem a assumir maiores riscos na abertura de espaço para a introdução das estratégias de gestão. Esses atores tendem a adotar uma postura mais arrojada, assumindo grandes riscos, com o propósito de abrir fronteiras, assumindo glórias pelos sucessos, mas também, todo ônus associado ao fracasso.

Por outro lado, gerentes melhor posicionados hierarquicamente desenvolvem uma postura mais cautelosa, esperando os primeiros resultados dos novos campos, para então diante de resultados positivos. A posição assumida pelo principal dirigente da GTD, diante do projeto TBM/TQM, evitando pender decisivamente para um dos lados em disputa, pode ser entendida através dessa análise.

Na gerência de linha pode-se ainda observar outros aspectos. Normalmente, os cargos conseguidos consagram suas carreiras na empresa, nas quais eles avançaram além das esperanças típicas de seu meio social de origem, assumindo um caráter de conquista. A grande parte tem seus conhecimentos e qualificações, foram formados e definidos pela organização. Cria-se nesta camada uma dificuldade de assimilação em relação aos conhecimentos de ponta, observa-se pouca propensão para inovações. Ao passo que os indivíduos com maior qualificação, oriundos de estratos sociais distintos, são mais propensos a relativizar as suas conquistas anteriores de capital cultural, passando a considerá-las apenas como pressupostos para novas aquisições (vide tabela Gerentes & Escolaridade, nos anexos). Além de dominarem a gama de conhecimentos necessários para a implantação das novas estratégias.

“Esse clima de renovação está disseminado, é vivo, organização viva. Aqui, por decreto, por definição, ninguém tem lugar garantido, em nada. A começar pelo chefe, que está em cima. Então somos nós mesmos que temos que fazer essa coisa andar, funcionar bem e é claro que é necessário que haja um *embasamento teórico*, que haja uma linha mestra, que a visão esteja assentada em um modelo que esteja lastreado por informações de boa qualidade”. (gerente)

A trajetória profissional dos "novos gerentes" não só é ressaltada como também é de extrema importância o valor atribuído às empresas, sempre de "primeira linha", dentre as "melhores do mercado".

"Eu comecei *no grupo FIAT*. A primeira experiência foi na FMB, *do grupo FIAT*, na área de treinamento... Em seguida fui contratado na TEREX, que é *uma empresa que trabalha com caminhões fora de estrada (ênfase)*... entrei na condição de estagiário mas coordenando uma área, de assessoria e gerência de recursos humanos...Logo em seguida eu fui para a CELITE. *Que é uma empresa líder no mercado de louças e metais sanitários*... coordenei a área por dois anos e meio e logo em seguida vim para a GTD" (gerente)

Essa trajetória enfatiza a competência e o saber técnico do indivíduo, o que acaba legitimando sua posição dentro da empresa. Entretanto a socialização primária dos indivíduos também assume grande importância, complementando os traços acima.

"Então do jeito que você cresceu, evoluiu, você é como gerente também. E é lógico que pode ter um processo de desenvolvimento maior de acordo com o que a empresa vai te propiciando..." (gerente)

"Não há condições de você ser um aqui e um lá fora" Eu sempre fui comunicativo, aberto, apto a críticas, transparente..." (gerente)

Os gerentes mais novos tendem a definir a sua experiência profissional na organização como temporária, como uma missão com metas e prazos razoavelmente estipulados.

“...um tempo delimitado, porque senão eu também me vicio e a minha equipe me vicia, então é preciso gente nova subindo, reciclando a GTD é uma estrutura desse jeito” (gerente)

Entretanto, essa visão de mobilidade constante, coerente com as novas propostas de gestão, não é consensualmente compartilhada por todos os novos gerentes. A mobilidade é

vista como uma etapa da vida profissional e não como uma característica inerente à profissão.

“Eu não quero a vida inteira ficar pulando. Eu quero realmente me estabilizar em uma empresa onde eu possa crescer”. (coordenador)

Nesse momento questiona-se a capacidade das novas estratégias de gestão, observadas na organização, de fornecer uma proposta de vida, suficientemente estruturada, para manter ao longo do tempo um desempenho satisfatório do corpo gerencial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### VII. Considerações finais

Antes que conclusões e afirmações de impacto, esta pesquisa se encerra com alguns comentários sobre o processo de transformação do campo gerencial a partir da introdução de novas estratégias de gestão por parte da organização investigada.

Circunscrito às possibilidades do estudo de caso, encontramos alguns resultados que, além de propiciarem acréscimos na compreensão das transformações no campo gerencial, também proporcionam algumas questões para discussão e aprofundamento, através de novos estudos sobre o campo gerencial.

A seguir apresentam-se os principais resultados obtidos nesta pesquisa, sobre a transformação do campo gerencial e a construção do papel do gerente.

1) Juntamente com a introdução de novas estratégias de gestão tem surgido um “novo” tipo de gerente. A organização tem promovido a renovação do seu corpo gerencial optando por um perfil diferente daquele “tradicional”. O gerente em ascensão na organização não é mais aquele que, através de uma relação estável ao longo do tempo vai galgando postos na hierarquia. Surge um novo perfil, com faixa etária menor, que já entra na organização ocupando uma posição gerencial, normalmente com curso universitário e pós-graduação, dominando outra língua e fluência em informática”.

2) Observam-se alterações significativas em relação ao tipo de envolvimento desenvolvido entre gerente e organização. O relacionamento, antes das novas estratégias, era calcado na fidelidade, na cumplicidade entre gerente e empresa. A organização se posicionava enquanto definidora (e por vezes formadora) das competências e identidade dos gerentes. Após as novas estratégias, o relacionamento gerente/organização é definido

de uma forma mais independente, calcado em relações de custo-benefício (investimento-ganho); as competências e identidade profissional são definidas em relação ao mercado, o vínculo com organização tende a ser visto como temporário.

3) Como o gerente “tradicional” se definia profissionalmente através da vivência ao longo do tempo na organização, apresentava conseqüentemente menor mobilidade e desenvoltura no mercado. Por outro lado, os “novos gerentes” apresentam potencialmente maior mobilidade e desenvoltura no mercado, o que lhes cria uma alternativa importante aos eventuais problemas enfrentados na organização. Deve-se ainda observar que a organização não desenvolve políticas de segurança/estabilidade no emprego, nem oferece um plano estruturado de carreiras, mas, por outro lado, formula um discurso de valorização do indivíduo e de perspectivas de ascensão somente limitadas pelo próprio potencial e competência do gerente.

4) As novas estratégias de gestão introduzem dentro das organizações um discurso cujo conteúdo se traduz numa exortação à mudança contínua, num clima de instabilidade constante. Num contexto de internacionalização e aumento da competitividade a única alternativa de sobrevivência da organização a longo prazo é aquela em busca do melhoramento contínuo, em busca da excelência, da liderança do mercado. Um discurso que, aliás, é utilizado para justificar todas as ações e propostas da administração. Esse contexto de desequilíbrio contínuo parece representar um processo de intensificação do trabalho a níveis preocupantes, dado o estado de exaustão relatado pelos gerentes.

5) Diante da contínua sucessão de programas e projetos de gestão, supõe-se que o que importa nos programas implementados é manter a “estrutura em movimento” e não propriamente atingir as metas propostas de mudança. Nessa dinâmica, cabe a área de

Recursos Humanos a concepção de programas de desenvolvimento gerencial que criem as condições mínimas para obtenção de um esforço conjunto por parte do corpo gerencial.

6) O perfil gerencial necessário à implementação das estratégias de gestão demanda o desenvolvimento habilidades distintas (embora não inéditas) daquelas requeridas usualmente na empresa. Enfatizam-se as capacidades de tomada de decisões (impostas pela descentralização), de adaptação às mudanças contínuas, de mediação das relações de trabalho resolvendo conflitos e antecipando-se a eventuais demandas no próprio local de trabalho, dentre outras. Cabe destacar demandas contraditórias como, por exemplo, de “gerenciar a área como se fosse o dono do negócio” e a independência frente a organização.

7) Considerando-se as estratégias de resistência desenvolvidas em face das alterações no campo gerencial, conseguindo até retardar (pelo menos temporariamente) o ritmo de mudanças, os gerentes reafirmam o seu espaço de ação, definindo-se e afirmando-se enquanto sujeitos na cena organizacional.

8) A posição do gerente na estrutura hierárquica e o tipo de participação no processo de introdução das estratégias de gestão constituem-se em fatores importantes para o entendimento da ação dos indivíduos. A análise da ação dos indivíduos é condicionada em parte pela posição na hierarquia, onde ainda encontramos as clássicas categorias de gerência de linha, gerência intermediária e alta gerência. Tais categorias ainda se mostram úteis para a análise, embora o tipo de envolvimento com o processo de introdução das novas estratégias também explique o comportamento dos sujeitos na cena organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

### VIII. Bibliografia

1. BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
2. BARNARD, Chester. As Funções do Executivo. São Paulo: Atlas, 1971.
3. BIGGART, Nicole Woosley. "Explaining Asian economic organization: toward a Weberian institutional perspective". In: Theory and Society. Netherlands: Kluwer Academic Publisher, vol. 20, 1991. pp. 199-232.
4. BOLTANSKI, Luc. "Os executivos autodidatas" In: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: FGV, 24(1): 5-25, jan./mar. 1984.
5. BONETTI, M. & GAULEJAC, V. "Condamnés à réussir" In: Sociologie du travail. Paris: Dunod, n. 2, 1982.
6. BRUYNE, Paul de et. al. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1991.
7. BRYMAN, Alan. Research methods and organization studies. London: Unwyn Hyman, 1989.
8. CASTRO, José Márcio de. Burocracia, ideologia e controle: um estudo de caso. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1989 (Dissertação, Mestrado em Administração).
9. COVRE, Maria de Lourdes Manzini. A formação e a ideologia do administrador de empresa. Petrópolis: Vozes, 1980.
10. ENRIQUEZ, E. O Indivíduo preso na armadilha da empresa estratégica. Revista Connexions 54/1989 - 2. Texto traduzido por M.E. Antunes Lima (mimeo).
11. FAYOL, Henri. Princípios de Administração Geral e Industrial. São Paulo, Atlas, 1970.

12. GALBRAITH, J. K. O novo estado industrial. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1969.
13. GREENWOOD, Ernest. Metodologia de la investigación social. Buenos Aires: Paidós, 1973.
14. GRUN, Roberto. "Quem é moderno? um estudo sobre as estratégias discursivas de gerentes brasileiros" In: Revista Brasileira de Ciências Sociais nº 18, ano 7, pp.96-107, fev. 1992.
15. GRUN, Roberto. A Revolução dos Gerentes Brasileiros. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1990 (Tese de Doutorado).
16. GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. 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).
17. HIRATA, H. (org.) Sobre o "Modelo" Japonês. São Paulo: EDUSP, 1993.
18. HUMPHREY, J. Novas formas de organização do trabalho na indústria: suas implicações para o uso e controle da mão-de-obra no Brasil. In: Anais do Seminário: Padrões Tecnológicos e políticas de Gestão: Comparações Internacionais. São Paulo: USP/UNICAMP, 1989.
19. KATZ, Robert L. As habilidades de um administrador eficiente. São Paulo: Nova Cultural, 1986 (Coleção Harvard de Administração).
20. KLIKSBERG, Bernardo. "A Gerência na Década de 90" in: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 22(1):59-85, jan./mar. 1988.
21. KLIKSBERG, Bernardo. "A Gerência no Final do Século XX" in: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 27(2):183-201, abr./jun. 1993.
22. KOTTER, John P. "What effective general managers really do?" In: Harvard Business Review Nov./Dec 1982.
23. LEITE, João Batista Diniz. 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).
24. LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. São Paulo, Pioneira, 1979.
25. LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Les effets psychopathologiques des nouvelles politiques de ressources humaines. Paris: Université Paris IX - Dauphine, 1992 (Tese, Doutorado).
26. LIPIETZ, Alain. A audácia: uma alternativa para o século XXI. São Paulo: Nobel, 1991.

27. LIPIETZ, Alain. Miragens e milagres. São Paulo: Nobel, 1988.
28. MAANEN, John Van (org.) Qualitative Methodology. London: Sage, 1983.
29. MARQUES, Antonio Luiz. The work situation and class position of brazilian engineers. Birmingham: The University of Aston, 1993 (Tese Doutorado).
30. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competitividade e Novas Tecnologias de Gestão: revisitando a função gerencial Relatório de Pesquisa. Belo Horizonte: SEBRAE/UFMG, 1994.
31. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Estratégias do trabalhador informático nas Relações de Trabalho. Belo Horizonte, 1991(Tese Prof. Titular- UFMG)
32. MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986 (Coleção Harvard de Administração).
33. MULLER, Antônio Roberto de Azevedo. "**GTD**: trajetória para a globalização". in: Revista de Administração. São Paulo: v.29, Coletânea de Depoimentos, p.42-54, 1994.
34. MOTTA, Paulo R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
35. NETZ, Clayton. "A vida no olho do furacão: como é viver numa empresa que é submetida à reengenharia" in: Exame. São Paulo: Editora Abril, ano 26 nº 16, 03/08/94, pp.76-82.
36. OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de. Gerência e estrutura no contexto brasileiro. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1988 (Dissertação, Mestrado em Administração).
37. PAGÉS, Max, et al. Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1987.
38. PROCHNICK, Victor. Flexibilidade espúria: modernização técnica com desigualdade social na indústria brasileira de calçados Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.
39. RAYMOND, H. "Samurais de la rasion". In: Sociologie du Travail. Paris: Dunod, N. 2, 1982.
40. RODRIGUES, Suzana Braga. O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1991 (Tese, Professor Titular)
41. SASSOIS, M.T. "Avant Propos" In: Sociologie du Travail. Paris: Dunod, N. 2, 1982.
42. SELTIZ et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Hades, 1972.
43. SILVA, Carlos Eduardo Lins da. "O aluno problema vai à forra: Em seu Snapshots from hell, o ex-funcionário da Casa Branca Peter Robinson põe na berlinda os

cultuados cursos de MBA." in: Exame. São Paulo: Editora Abril, ano 26 nº 16, 03/08/94, pp. 62-64.

44. SIMON, Herbert. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro, FGV, 1979.
45. WEBER, Max. Ensaaios de Sociologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1946.
46. WOOD, Thomaz Jr. "Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo pedido" In: Revista de Administração de empresas. São Paulo: FGV, vol. 32(4):6-18, set./out. 1992.
47. YIN, Robert K. Case study research. California: Sage, 1986.

## **ANEXOS**

## **IX. Anexos**

### **9.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Dados pessoais (idade, escolaridade, curso, escola que estudou, estado civil, número de filhos, naturalidade, número de irmãos, religião).
2. Histórico profissional: função, tempo de empresa, tempo no cargo/função, trajetória profissional em outras organizações, trajetória na empresa.
3. Qual o projeto profissional, a idéia quanto ao futuro?
4. Quais são as perspectivas de carreira?
5. Quais são as inovações tecnológicas e organizacionais adotadas pela empresa ultimamente?
6. Como estas mudanças estão afetando o papel do gerente?
7. O que a empresa representa para você? O que você mais gosta e o que menos gosta?
8. Como a empresa promove os gerentes? Qual a sua avaliação dos critérios?
9. Como são harmonizados os interesses da organização e dos gerentes?
10. Quais são as principais dificuldades de ser gerente?
11. Quais são as políticas da empresa para: (a) motivar os gerentes, (b) remunerar, e (c) premiar e punir?
12. Como é o relacionamento com os subordinados?
13. O que deve ser feito para se tornar gerente dentro da empresa?
14. Você já passou por algum tipo de treinamento/curso de aperfeiçoamento gerencial? Qual a contribuição desses cursos para o exercício da sua função?
15. Você já passou por alguma situação na qual a opção de abandonar o cargo lhe pareceu apropriada?
16. Em que você se identifica com a empresa?
17. Você percebe alguma mudança que vem causando um certo desconforto entre os gerentes? Quais? O que os gerentes fazem a respeito?
18. Qual é o peso que os gerentes do seu nível têm sobre as decisões e estratégias da empresa?
19. Como é o relacionamento com seus colegas?
20. Seria possível traçar um perfil dos gerentes nesta empresa? Você se encaixaria neste perfil?
21. Qual é o perfil do gerente "bem sucedido"?
22. Existe controle sobre o seu trabalho?

23. Existe clima de competição entre os colegas de trabalho, entre os gerentes? Como se dá?
24. Como o gerente deve agir para ser bem sucedido?
25. Quais seriam as principais reivindicações dos gerentes?
26. A empresa ou a sua função influencia de alguma maneira a sua vida familiar? E o contrário?
27. O seu trabalho afeta de alguma forma a sua saúde? Como?
28. Como você se sente ocupando uma função de gerência? O que é ser gerente?

## 9.2 TABELAS

TABELA N°05 : Gerentes & Idade

Gerentes Tempo		Alta Gerência			Gerência Interm.			Gerência Linha			Total		
		P <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	S <sup>3</sup>	P	N	S	P	N	S	P	N	S
26 a 30 anos	Fr <sup>4</sup>	10		10	17	08	25		08	08	09	06	15
	Fa <sup>5</sup>	01		01	02	01	03		01	01	03	02	05
31 a 35 anos	Fr				08	08	16				03	03	06
	Fa				01	01	02				01	01	02
36 a 40 anos	Fr	10	10	20	17	08	25	08	34	42	12	18	30
	Fa	01	01	02	02	01	03	01	04	05	04	06	10
41 a 45 anos	Fr	20		20	08	17	25	08	25	33	12	15	27
	Fa	02		02	01	02	03	01	03	04	04	05	09
46 a 50 anos	Fr	10		10		08	08		17		03	09	12
	Fa	01		01		01	01		02		01	03	04
51 a 55 anos	Fr	20	20	40							06	06	12
	Fa	02	02	04							02	02	04
Total	Fr	70	30	100	50	50	100	16	84	100	44	56	100
	Fa	07	03	10	06	06	12	02	10	12	15	19	34

Obs: (1) Gerentes que participaram das equipes do TBM/TQM; (2) Gerentes que não participaram da equipe do projeto TBM/TQM; (3) Soma entre os dois tópicos anteriores; (4) Frequência relativa (arredondamento em zero casas decimais e (5) Frequência absoluta.

Fonte: Depoimento dos gerentes da empresa GTD.

Tabela 06: Tempo de Empresa x Idade

Idade	26 a 30		31 a 35		36 a 40		41 a 45		46 a 50		51 a 55		Total	
	Fa	Fr	Fa	Fr										
T.Empresa														
1 a 5 anos	04	12	01	03									05	15
6 a 10 anos	01	03			02	06			01	03	01	03	05	15
11 a 15 anos			01	03	03	09	02	06	01	03			07	21
16 a 20 anos					03	09	05	15					08	24
21 a 25 anos					02	06	02	06					04	12
26 a 30 anos									01	03			01	03
31 a 35 anos									01	03	01	03	02	06
36 a 40 anos											02	06	02	06
Total	05	15	02	06	10	30	09	27	04	12	04	12	34	100

Fonte: depoimento dos gerentes da empresa GTD.

TABELA N°07: Gerentes & Escolaridade

Gerentes	Escolarid.	Alta Gerência			Gerência Interm.			Gerência Linha			Total		
		P <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	S <sup>3</sup>	P	N	S	P	N	S	P	N	S
Superior	Fr <sup>4</sup>	70	10	80	42	25	67				35	12	47
	Fa <sup>5</sup>	07	01	08	05	03	08				12	04	16
Superior incompleto	Fr		20	20		08	08					09	09
	Fa		02	02		01	01					03	03
2° grau	Fr				08	17	25	17	58	75	09	26	35
	Fa				01	02	03	03	07	09	03	09	12
2° grau incompleto	Fr								25	25		09	09
	Fa								03	03		03	03
Total	Fr	70	30	100	50	50	100	16	84	100	44	56	100
	Fa	07	03	10	06	06	12	02	10	12	15	19	34

Obs: (1) Gerentes que participaram das equipes do TBM/TQM; (2) Gerentes que não participaram da equipe do projeto TBM/TQM; (3) Soma entre os dois tópicos anteriores; (4) Freqüência relativa (arredondamento em zero casas decimais) e (5) Freqüência absoluta.

Fonte: Depoimento dos gerentes da empresa GTD.

TABELA N°8: Gerentes &amp; Estado Civil

Gerentes		Alta Gerência			Gerência Interm.			Gerência Linha			Total		
		P <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	S <sup>3</sup>	P	N	S	P	N	S	P	N	S
Est.Civil Casado	Fr <sup>4</sup>	50	30	80	33	33	67	17	75	92	32	47	79
	Fa <sup>5</sup>	05	03	08	04	04	08	02	09	11	11	16	27
Solteiro	Fr	10		10	17	17	33		08	08	09	09	18
	Fa	01		01	02	02	04		01	01	01	03	06
Divorciad o	Fr	10		10							03		03
	Fa	01		01							01		01
Total	Fr	70	30	100	50	50	100	16	84	100	44	56	100
	Fa	07	03	10	06	06	12	02	10	12	15	19	34

Obs: (1) Gerentes que participaram das equipes do TBM/TQM; (2) Gerentes que não participaram da equipe do projeto TBM/TQM; (3) Soma entre os dois tópicos anteriores; (4) Frequência relativa (arredondamento em zero casas decimais) e (5) Frequência absoluta.

Fonte: Depoimento dos gerentes da empresa GTD.

TABELA N°9: Gerentes &amp; Naturalidade

Gerentes		Alta Gerência			Gerência Interm.			Gerência Linha			Total		
		P <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	S <sup>3</sup>	P	N	S	P	N	S	P	N	S
Naturalid. Capital	Fr <sup>4</sup>	10	10	20	25	25	50	08	50	58	15	29	44
	Fa <sup>5</sup>	01	01	02	03	03	06	01	06	07	05	10	15
Interior	Fr	60	10	70	17	25	42	08	33	42	26	24	50
	Fa	06	01	07	02	03	05	01	04	05	09	08	17
outro país	Fr		10	10	08		08				03	03	06
	Fa		01	1	01		01				01	01	02
Total	Fr	70	30	100	50	50	100	16	84	100	44	56	100
	Fa	07	03	10	06	06	12	02	10	12	15	19	34

Obs: (1) Gerentes que participaram das equipes do TBM/TQM; (2) Gerentes que não participaram da equipe do projeto TBM/TQM; (3) Soma entre os dois tópicos anteriores; (4) Frequência relativa (arredondamento em zero casas decimais) e (5) Frequência absoluta.

Fonte: Depoimento dos gerentes da empresa GTD.

TABELA N° 10: Opinião a respeito da redução de níveis gerenciais

Gerentes		Alta Gerência			Gerência Interm.			Gerência Linha			Total		
		P <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	S <sup>3</sup>	P	N	S	P	N	S	P	N	S
Opiniões A favor	Fr <sup>4</sup>	70	30	100	50	50	100	17	58	75	44	44	88
	Fa <sup>5</sup>	07	03	10	06	06	12	02	07	09	15	15	30
Contra	Fr								08	08		03	03
	Fa								01	01		01	01
Neutro	Fr								17	17		06	06
	Fa								02	02		02	02
Total	Fr	70	30	100	50	50	100	16	84	100	44	56	100
	Fa	07	03	10	06	06	12	02	10	12	15	19	34

Obs: (1) Gerentes que participaram das equipes do TBM/TQM; (2) Gerentes que não participaram da equipe do projeto TBM/TQM; (3) Soma entre os dois tópicos anteriores; (4) Frequência relativa (arredondamento em zero casas decimais) e (5) Frequência absoluta.

Fonte: Depoimento dos gerentes da empresa GTD.