



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**“A NATUREZA DO TRABALHO DO EXECUTIVO:
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE AS ATIVIDADES RACIONALIZADORAS DO RESPONSÁVEL
PELO PROCESSO PRODUTIVO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE”**

EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO



0.250.917-7

UFSC-BU

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1995

**“A NATUREZA DO TRABALHO DO EXECUTIVO:
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE AS ATIVIDADES RACIONALIZADORAS DO
RESPONSÁVEL PELO PROCESSO PRODUTIVO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE”**

EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO

ESTA TESE FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE

DOUTOR EM ENGENHARIA

ESPECIALIDADE GERÊNCIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA FINAL
PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

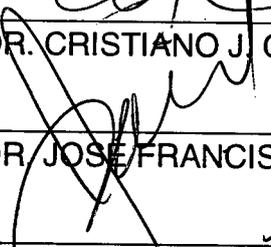


PROF. DR. RICARDO BARÇIA - COORDENADOR DO CURSO

BANCA EXAMINADORA:



PROF. DR. CRISTIANO J. C. A. CUNHA - PRESIDENTE



PROF. DR. JOSÉ FRANCISCO SALM

PROF. DR. AFONSO CARLOS CORREA FLEURY

PROF. DR. JOSÉ BENEDITO SACOMANO

PROF. DR. FRANCISCO GABRIEL HEIDDEMAN

DEDICATÓRIA E DECLARAÇÃO DE AMOR

PARA

SIL,

TATI,

Gl e

NETO

POIS, DE FORMA EGOÍSTA

EU LHES EXIGI SACRIFÍCIO,

EU LHES FURTEI O DIVERTIMENTO,

EU LHES NEGUEI A COMPANHIA.

E VOCÊS SÓ RESPONDERAM

COM APOIO

COM COMPREENSÃO,

COM AMOR.

EU, PROFESSOR, APRENDI A LIÇÃO DO AMOR;

E COMO BOM ALUNO QUERO DIZER QUE ADORO VOCÊS.

AGRADECIMENTOS

- 1) Aos professores Cristiano e Salm pela dedicação, atenção e amizade oferecidas no transcorrer da orientação deste trabalho. Meu sincero reconhecimento e muito obrigado;
- 2) A todos que viabilizaram meu trabalho de campo:
 - Aos Srs. Renato Schneider, chefe do Setor de Recursos Humanos da FIESC (Florianópolis) e Antonio Espíndola, instrutor industrial do SENAI (Joinville) pelos contatos iniciais com as empresas;
 - Aos executivos que permitiram minha estada nas empresas: Sr. Eliseo Cegalla, Sr. Paulo Santana e Sr. David Soncine da “Empresa 1” e da “Empresa 3”; Sr. Geraldo Schoene, e Sr. Hans Neubrand da “Empresa 2”;
 - Aos executivos das três empresas que permitiram ter suas atividades do dia-a-dia observadas, interrompidas e interrogadas pelo pesquisador. Meu muito obrigado. Não vou nomeá-los para evitar identificação;
 - Aos funcionários em geral, do operário ao diretor, das três empresas pela demonstração de atenção, colaboração, confiança e, principalmente o que me sensibilizou bastante, amizade. Sou imensamente grato a todos vocês;
- 3) Aos colegas da Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo:
 - Aos professores Antonio F. Rentes e Maria Laura Trivelin por assumirem minhas atividades acadêmicas;
 - Ao professor João Vitor Moccellini pela amizade inabalável;
 - Aos professores Mário Pinotti Junior, José B. Sacomano e João Lirani pelo interesse no andamento do trabalho;

- Aos amigos Wilson Kendy Tachibana e Celso Hiroshi Hayashi pelas palavras de entusiasmo, confiança e apoio;
 - Aos funcionários do Centro de Tecnologia Educacional para Engenharia (CETEPE), Elza David Bragatto e Odemilson Fernando Sentanin, pela dedicação no trabalho de transcrição das fitas cassetes gravadas nas entrevistas;
 - Aos funcionários Carlos Alberto Maragno, José Luiz Donizete Chiareto e Paulo Celestini que representaram-me com grande empenho junto à USP e à CAPES;
- 4) Aos amigos que tornaram agradável a estada em Florianópolis e Joinville: Miguel-Edna Fiod, Marcos Ottoni-Brígida Almeida, Paulo-Ana Zucco, Daltro-Vera Soldatelli, Fernando-Tânia Azevedo, Heitor-Valeska Guimarães, Maurílio José dos Santos, Clayton-Patrícia Gonçalves;
 - 5) Aos professores, funcionários e colegas dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Em especial ao secretário do NEST (Núcleo de Estudos Estratégicos), Marcio Bittencourt, pela ajuda e amizade;
 - 6) Ao apoio institucional da CAPES e da Universidade de São Paulo;
 - 7) Aos outros dois mosqueteiros, Maurílio e Valeska, penso que os momentos compartilhados na angústia e na euforia, na incerteza e na confiança, no trabalho e no bate-papo, jamais serão "deletados" de nossas mentes e nossos corações;
 - 8) A todos que em São Carlos ficaram na retaguarda das operações logísticas. Aos nossos amigos e aos nossos familiares, os meus sinceros agradecimentos;
 - 9) Por último, um agradecimento muito especial ao Luiz Fernando Ferreira pela competência, extrema dedicação, enorme paciência e prova de amizade ao digitar, editar e imprimir centenas de páginas nas várias versões do trabalho desde seu surgimento como projeto de pesquisa.

SUMÁRIO

	Pág.
APRESENTAÇÃO	xv
INTRODUÇÃO	xx
1. PRINCIPAIS ABORDAGENS SOBRE O TRABALHO DO EXECUTIVO	1
<i>PROPÓSITO DO CAPÍTULO</i>	1
1.1. A ABORDAGEM DO PROCESSO	1
1.1.1. O Período de Formulação (1916)	2
1.1.2. O Período de Revigoração (1950)	4
1.1.3. O Período de Integração (1960)	6
1.2. A ABORDAGEM DOS PAPÉIS	9
1.2.1. A Pesquisa de Mintzberg (1968)	9
1.2.2. A Pesquisa de Stewart (1978)	13
1.2.3. A Pesquisa de Kotter (1981)	15
1.3. O TRABALHO DO EXECUTIVO NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ..	18
1.4. A PESQUISA NO BRASIL	20
1.4.1. Ênfase nos Aspectos Administrativos	20
1.4.2. Ênfase nos Aspectos Sociais	27
<i>SÍNTESE DO CAPÍTULO</i>	33
2. CRÍTICA ÀS ABORDAGENS SOBRE O TRABALHO DO EXECUTIVO	35
<i>PROPÓSITO DO CAPÍTULO</i>	35
2.1. LIMITES DOS MODELOS SUBJACENTES ÀS ABORDAGENS	36
2.1.1. A Abordagem do Processo e o Modelo da Execução	36
2.1.2. A Abordagem dos Papéis e o Modelo da Decisão	39
2.1.3. A Abordagem do Diagnóstico: Outra Contribuição	44
2.2. INSUFICIÊNCIAS DO FUNDAMENTO FUNCIONALISTA	50
2.3. POTENCIALIDADES DO FUNDAMENTO COMPREENSIVO	59
<i>SÍNTESE DO CAPÍTULO</i>	70

3. UMA PROPOSTA AO ESTUDO DO TRABALHO DO EXECUTIVO	71
<i>PROPÓSITO DO CAPÍTULO</i>	71
3.1. TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES	72
3.2. TEMAS ORGANIZACIONAIS RELEVANTES AO ESTUDO DO TRABALHO DO EXECUTIVO	90
3.3. PREPARANDO O TRABALHO DE CAMPO	97
3.3.1. Concepção de Pesquisa: Observação Participante	97
3.3.2. Roteiro de Pesquisa	100
3.3.3. Critérios Científicos na Observação Participante	111
<i>SÍNTESE DO CAPÍTULO</i>	114
4. DESCRIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO	116
<i>PROPÓSITO DO CAPÍTULO</i>	116
4.1. DESCRIÇÃO DA “EMPRESA 1”	116
4.1.1. Histórico	117
4.1.2. Organograma Superior	118
4.1.3. Área Administrativa	120
4.1.4. Área Industrial	122
4.1.5. Fábrica	126
4.2. DESCRIÇÃO DA “EMPRESA 2”	127
4.2.1. Histórico	128
4.2.2. Organograma Superior	130
4.2.3. Área Administrativa	130
4.2.4. Área Industrial	133
4.2.5. Fábrica	137
4.3. DESCRIÇÃO DA “EMPRESA 3”	140
4.3.1. Histórico	140
4.3.2. Organograma Superior	144
4.3.3. Área Administrativa	144
4.3.4. Área Industrial	147
4.3.5. Fábrica	149
<i>SÍNTESE DO CAPÍTULO</i>	152

5. EXPLORANDO O TRABALHO DE CAMPO	153
<i>PROPÓSITO DO CAPÍTULO</i>	153
5.1. "EMPRESA 1": AQUI HÁ A FILOSOFIA DO SEMPRE FOI FEITO ASSIM	154
5.2. "EMPRESA 2": PRIMEIRO QUERO TER O CONTROLE DA FÁBRICA .	165
5.3. "EMPRESA 3": AS REGRAS, AS NORMAS, OS MÉTODOS, TUDO É QUESTIONÁVEL	177
<i>SÍNTESE DO CAPÍTULO</i>	186
6. INTERPRETANDO O TRABALHO DE CAMPO	188
<i>PROPÓSITO DO CAPÍTULO</i>	188
6.1. "EMPRESA M": MODELO EMPRESARIAL EM JOINVILLE	189
6.2. "EMPRESA 1": PREDOMÍNIO DA GESTÃO TRADICIONAL	194
6.3. "EMPRESA 2": IMPLANTANDO A GESTÃO BUROCRÁTICA	199
6.4. "EMPRESA 3": SUPERANDO A GESTÃO BUROCRÁTICA	204
<i>SÍNTESE DO CAPÍTULO</i>	210
7. A NATUREZA DO TRABALHO DO EXECUTIVO	211
<i>PROPÓSITO DO CAPÍTULO</i>	211
7.1. O EXECUTIVO EM AÇÃO	212
7.2. A AÇÃO DO EXECUTIVO	225
7.3. QUESTÕES E RESULTADOS DA PESQUISA	237
<i>SÍNTESE DO CAPÍTULO</i>	243

8. CONCLUSÃO	244
BIBLIOGRAFIA	254
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA	254
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	264

ANEXOS

	Pág.
I. MODELOS INTEGRATIVOS	273
II. DIÁRIO DE CAMPO	289
III. ENTREVISTAS GRAVADAS COM A DIRETORIA DO GRUPO CONTROLADOR DA "EMPRESA 1" E DA "EMPRESA 3"	471
IV. ENTREVISTA GRAVADA SOBRE A HISTÓRIA DA "EMPRESA 1"	532
V. ENTREVISTAS GRAVADAS COM A GERÊNCIA DA "EMPRESA 1"	562
VI. ENTREVISTAS GRAVADAS COM TÉCNICOS DAS ÁREAS DE ENGENHARIA E QUALIDADE, E COM SUPERVISORES DA PRODUÇÃO DA "EMPRESA 1"	610
VII. SÍNTESE DOS DEPOIMENTOS NÃO-GRAVADOS DE TÉCNICOS DAS ÁREAS DE ENGENHARIA E QUALIDADE, E COM SUPERVISORES DA PRODUÇÃO DA "EMPRESA 1"	645
VIII. ENTREVISTA GRAVADA SOBRE A HISTÓRIA DA "EMPRESA 3"	656
IX. ENTREVISTAS GRAVADAS COM A GERÊNCIA DA "EMPRESA 3"	659
X. SÍNTESE DOS DEPOIMENTOS NÃO-GRAVADOS DE TÉCNICOS DAS ÁREAS DE ENGENHARIA E QUALIDADE, E COM SUPERVISORES DA PRODUÇÃO DA "EMPRESA 3"	702
XI. ENTREVISTAS GRAVADAS COM A DIRETORIA "EMPRESA 2"	709
XII. ENTREVISTAS GRAVADAS SOBRE A HISTÓRIA DA "EMPRESA 2" ...	720

XIII. ENTREVISTAS GRAVADAS COM A GERÊNCIA DA “EMPRESA 2”	739
XIV. SÍNTESE DOS DEPOIMENTOS NÃO-GRAVADOS DE SUPERVISORES DAS ÁREAS DE ENGENHARIA, QUALIDADE, MATERIAIS E PRODUÇÃO DA “EMPRESA 2”	763
XV. COMPOSIÇÃO DOS SETORES PRODUTIVOS	777
XVI. PESQUISA REALIZADA PELA AAPEJ	786
XVII. DADOS SOBRE OS EXECUTIVOS E CHEFIAS	793
XVIII. DOCUMENTO: PROGRAMA DE GERENCIAMENTO POR RESULTADOS	797

FIGURAS

	Pág.
Figura 1 - Modelo do Comportamento Executivo	21
Figura 2 - Dúvidas do Executivo de PME Sobre o Uso do Tempo	23
Figura 3 - Modelos da Execução, da Decisão e Sistêmico	49
Figura 4 - Paradigmas na Análise Organizacional	52
Figura 5 - Concepção da Organização	96
Figura 6 - Uma Proposta ao Estudo do Trabalho do Executivo	103
Figura 7 - A Ação do Executivo	235

QUADROS

	Pág.
Quadro 1 - Comparação entre Modelos	48
Quadro 2 - Características da Dimensão Subjetivo-Objetivo	51
Quadro 3 - Características da Dimensão Regulação-Mudança Radical	51
Quadro 4 - Relação da Teoria das Organizações com a Teorias Sociológica	57
Quadro 5 - Evolução Histórica das Teorias Administrativas	95
Quadro 6 - Formas de Gestão	232

RESUMO

O objetivo da presente monografia é estudar “A Natureza do Trabalho do Executivo”. Ao destacar “A Natureza”, pretende-se ir além da simples descrição das funções aparentes e externas do trabalho do executivo. A monografia visa, portanto, compreender os vínculos de significação que dão sentido à ação do executivo.

Para tanto, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre o tema, uma proposta de estudo e a descrição do trabalho de campo. Na revisão são identificadas duas abordagens explicativas sobre o trabalho do executivo. A contextualização possibilita entender os limites dos modelos subjacentes às abordagens.

Um exame mais minucioso mostra que a deficiência das abordagens extrapola os limites dos modelos; a dificuldade em captar o sentido da ação do executivo encontra-se no quadro teórico funcionalista. A fim de superar tal deficiência é apresentado o quadro compreensivo. É apresentada uma proposta ao estudo do trabalho do executivo fundamentada em temas organizacionais.

O trabalho de campo fundamentou-se na observação participante e envolveu o estudo de três médias empresas do ramo mecânico de Joinville - SC. A duração de investigação foi de onze meses com dedicação em tempo integral.

A contribuição da monografia, com base nos resultados da pesquisa, é a descrição do trabalho do executivo constituído por atividades interpretativas e comunicativas de significados. Conclui-se, também, pela necessidade de redefinir os temas administrativos para o pequeno sistema social em contexto brasileiro.

ABSTRACT

The goal of the present monograph is to study "The Nature of Executive Work". In highlighting "the Nature" the intention is to go beyond a simple description of the apparent and external functions of executive work. As such, the intention of this monograph is to understand the significant links which give meaning to executive action.

To accomplish this, a bibliographic review on the topic, a research proposal and a description of the field work are presented. In the review, two explanatory approaches to executive work are identified. The contextualization makes it possible to understand the limits of the models underlying the approaches.

A more detailed examination shows that the weaknesses of the approaches surpass the limits of the models; the difficulty in capturing the meaning of executive action is found in the functionalist theoretical framework. In order to overcome this weakness a comprehensive framework is outlined. A proposal for the study of executive work based on organizational themes is presented.

The field work was based on participant observation and involved the study of three medium-sized firms in the field of mechanics in Joinville - SC. The study was conducted full-time over eleven months.

The contribution of this monograph, based on research results, is the description of executive work constituted by significant interpretive and communicative activities. The conclusion also emphasizes the need to redefine the administrative themes for small social systems in the Brazilian context.

APRESENTAÇÃO

Meu interesse pela Teoria das Organizações vem desde o tempo de graduação. Fiz a graduação em Administração de Empresas em complemento ao de Engenharia. Já nesse período, era mais ligado às questões administrativas que os colegas engenheirandos.

No primeiro semestre de 1980, tive a oportunidade de ministrar a disciplina Teoria Geral da Administração (TGA) pela primeira vez. Tornei-me assistente de meu ex-professor Miguel Fiod Neto, na Faculdade Asser de São Carlos.

Em agosto de 1981, fui contratado pela Escola de Engenharia de São Carlos - USP, sendo que a partir do semestre seguinte passei a ministrar disciplinas relacionadas à Teoria Geral da Administração. É neste estabelecimento de ensino e pesquisa onde exerço minhas atividades profissionais até o presente momento.

Sob a orientação do Prof. Maurício Tragtenberg, defendi em dezembro de 1987 meu mestrado na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo abordando temas da administração japonesa.

Ao iniciar o curso de doutorado em setembro de 1989 na UFSC em Florianópolis, levei comigo a preocupação com o fato da Teoria das Organizações apresentar-se de forma fragmentada e especializada. Estava inconformado com a parcialidade, o formalismo e irrealismo dos modelos.

Enquanto cursava as disciplinas do doutorado tive a felicidade de encontrar dois professores que muito colaboraram para as minhas reflexões. Ao Prof. Cristiano devo a preocupação com a sistematização do conhecimento, com a revisão

bibliográfica, com a validade metodológica, enfim, os cuidados da produção intelectual observando as exigências científicas.

Ao Prof. Salm devo a preocupação com o atravessar fronteiras do conhecimento, com os “insights” pinçados ali e acolá, com a filosofia e a ética da administração, enfim, a necessidade de instigar a curiosidade e a imaginação.

Mais gratificante do que encontrá-los na caminhada foi tê-los como orientadores. A síntese advinda da Engenharia e da Administração, do Prof. Cristiano e do Prof. Salm, do cuidado com o método científico e do estímulo em enfrentar o novo, revestiu-me de uma visão singular.

É evidente que as características delineadas são tipificadoras, nem um nem outro dos orientadores estão nos extremos do contínuo. Porém, a ambos sou imensamente grato pela dedicação ao meu problema de pesquisa. E pela influência positiva em meu conhecimento da Teoria das Organizações.

É importante registrar que, em função da liberdade e autonomia manifestada durante toda a orientação, os erros aqui cometidos não podem ser associados ao pensamento do Prof. Cristiano ou do Prof. Salm.

Para realizar a coleta de dados nas empresas estive no início de outubro de 1992 na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) em sua sede de Florianópolis. Após vários encontros, os quais foram úteis na identificação das empresas com as características desejadas, foi acionado o SENAI, unidade Norte, de Joinville.

O SENAI colaborou nos contatos com as empresas e tomou a providência de agendar visitas às mesmas. No dia 04 de fevereiro de 1993 estive pela primeira vez em Joinville para negociar a realização do trabalho nas empresas.

Graças ao espírito aberto às questões Universidade-Empresa, tive consentimento e acolhida do Diretor de Recursos Humanos, Sr. Eliseo Cegalla, e do Superintendente da Qualidade, Sr. Paulo Santana, para investigar o trabalho do executivo nas “Empresas 1 e 3”.

As atividades de campo, como parte da pesquisa, tiveram início na “Empresa 1”, no dia 22 de março e estenderam-se até 11 de agosto. No período de 12 de agosto a 07 de novembro exerci atividades na “Empresa 3”, com a permissão e colaboração do Superintendente-Industrial Sr. David Soncini.

Por último, com a intermediação entusiástica do Sr. Hans Neubrand e da gentileza do Sr. Geraldo Schoene, Diretor Industrial da “Empresa 2”, pude permanecer nessa empresa entre 8 de novembro de 1993 a 2 de fevereiro de 1994.

Devo registrar minha mudança de domicílio em 15 de maio de 1993 de Florianópolis para Joinville. Isto possibilitou dedicação integral às atividades de coleta de dados já que eliminaram as viagens e despesas. Houve um sacrifício da família, em especial das crianças na perda dos amigos e na readaptação escolar.

Em Joinville, estive conhecendo outras empresas, selecionadas em conversas com funcionários das empresas estagiadas. Foram visitadas: CISER - Schneider Parafusos; Wetzell Fundação de Ferro; Metalúrgica Duque; DOCOL - Metais Sanitários; WEG Motores; EMBRACO.

Ainda na Cidade dos Príncipes, Joinville, estive na busca de informações nas seguintes entidades:

- com o chefe da agência da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE;

- com a Encarregada do Arquivo Histórico Municipal;
- com o Assessor Especial do Secretário Municipal de Planejamento e Coordenação;
- com o Diretor do Instituto de Pesquisa e Planejamento e Coordenação de Joinville - IPPUJ;
- com o Diretor de Ensino e com o Coordenador de Estágios da Faculdade de Engenharia de Joinville - FEJ da UDESC;
- na biblioteca da Fundação Universitária da Região de Joinville - FURJ;
- com o Presidente da Associação dos Engenheiros e Arquitetos de Joinville - AEAJ;
- com o Diretor da Escola Técnica Tupy;
- com o Diretor Executivo da Associação Comercial e Industrial de Joinville.

Contei com a boa vontade em conceder entrevistas de ex-membros das empresas pesquisadas, como o Sr. Mário Schmidt e do Sr. Siegfried Schlachter.

Além disso, tive a oportunidade de assistir os seguintes vídeos:

- gravado pela “Empresa 3” em três datas diferentes do seu processo de reestruturação, com 80 minutos de duração;
- gravado pela “Empresa 3”, com duração de 25 minutos, sobre um treinamento em “Técnicas de Competitividade” realizado pela Consultoria Viveiros;
- gravado pela Associação dos Engenheiros como atividade do Projeto Memória. Foram quatro vídeos com personalidades ligadas ao desenvolvimento da Engenharia em Joinville com duração de 7 horas e 10 minutos.

Nesses meses em Joinville estive informado pelos seguintes jornais:

- A NOTÍCIA, jornal publicado em Joinville com circulação em Santa Catarina;
- jornal interno do grupo das “Empresas 1 e 3”;
- jornal interno da “Empresa 2”;

- Revista Expressão, periódico publicado em Florianópolis com notícias empresariais de Santa Catarina.

Examinando as atividades realizadas com o objetivo de estudar a "Natureza do Trabalho do Executivo" verifiquei que esforcei-me em incorporar conhecimentos em três níveis distintos:

- em nível teórico-científico, através das disciplinas cursadas e estudos da bibliografia pertinente ao tema durante três anos e cinco meses;
- em nível empírico, através da prática como Diretor Administrativo da Prefeitura do Campus da USP de São Carlos durante três anos e quatro meses;
- em nível de pesquisa científica, através da vivência durante dez meses como observador inserido diretamente no ambiente do dia-a-dia dos executivos.

E por fim, posso afirmar com segurança que meu trabalho só foi possível pela compreensão de minha esposa e filhos, do calor humano dos catarinenses, por nascimento ou por opção, e do apoio dos que ficaram em São Carlos.

INTRODUÇÃO

A presente monografia tem como título “A Natureza do Trabalho do Executivo”; ao enfatizar a natureza do trabalho, busca-se compreender as características fundamentais e inerentes ao trabalho do executivo. Desta forma, pretende-se ir além da descrição das atividades visíveis de comportamento; o propósito é captar o sentido empregado pelo executivo às suas ações em situações profissionais.

A denominação executivo é utilizada nesta monografia como a literatura da Teoria das Organizações emprega o termo administrador. Administrador não é aquele que frequentou uma Faculdade de Administração, mas a pessoa, qualquer que seja sua atividade técnica, responsável em conduzir uma equipe à consecução de metas pré-estabelecidas.

O sub-título ajuda compreender melhor o propósito do pesquisador: “uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte”. Ao destacar as atividades racionalizadoras do executivo, o pesquisador não está recomendando que o trabalho do executivo deve ser desta maneira e, também, não está valorando-o como bom, do ponto de vista ético e social. Ao contrário, a racionalidade funcional (própria da organização burocrática e do sistema de mercado) está concebida, na presente monografia, em confronto (muitas vezes, destruidor) da convicção humana.

Nesta monografia, o executivo investigado é aquele responsável por toda área produtiva da empresa. As denominações encontradas para essa posição hierárquica foram de Superintendente-Industrial (Empresas 1 e 3) e Diretor-Industrial

(Empresa 2). O recorte de pesquisa contemplou as relações do executivo com seus subordinados; conseqüentemente, pode-se adiantar, houve uma perda de compreensão em deixar de fora as relações do executivo com seus superiores e com seus pares. Esta perda foi calculada; era desejo que a pesquisa aprofundasse nas relações de mando do executivo.

A pesquisa parte do fato da Teoria Administrativa ter sido desenvolvida em mega-empresas para, em seguida, estabelecer a hipótese de que há inadequações na transferência intacta e acrítica para empresas de médio porte no Brasil.

Assim, o objetivo geral da pesquisa é verificar a adequação dos temas organizacionais (tecnologia, comportamento, decisão, estrutura e estratégia), de fundamentação funcionalista, em interpretar a natureza do trabalho do executivo fundamentada em um quadro teórico compreensivo, de acordo com a realidade da pequena e média empresa.

As conceituações de funcionalismo e compreensão são aquelas firmadas por Burrell e Morgan em "Paradigmas Sociológicos e Análise Organizacional" (1979). Apenas adiantando, o funcionalismo enfatiza a estrutura, a objetividade do fenômeno pesquisado e apresenta o homem determinado processo social; a compreensão enfatiza a ação, a subjetividade e o homem determinante do processo social.

O capítulo primeiro tem o propósito de rever a bibliografia da Administração com relação ao assunto "trabalho do executivo". A revisão revela duas explicações consolidadas: a "Abordagem do Processo", com origem na obra de Fayol, e a "Abordagem dos Papéis", cujo principal autor é Mintzberg. Ainda com relação ao assunto "o trabalho do executivo", o capítulo faz uma breve revisão na literatura da Engenharia de Produção e das principais pesquisas empíricas realizadas no Brasil.

O segundo capítulo apresenta uma crítica às abordagens explicativas sobre o trabalho do executivo identificadas no capítulo anterior e encaminhada uma proposta alternativa. Uma primeira análise revela deficiências nos modelos subjacentes às abordagens. Caso os problemas de explicação se limitassem aos modelos, a adoção do modelo sistêmico, conforme sugerido por alguns autores, seria uma boa solução. No entanto, uma análise com maior atenção indica a origem das deficiências no fundamento funcionalista das abordagens. Para superar tal obstáculo, é proposto o fundamento compreensivo como quadro teórico para análise do trabalho do executivo.

O terceiro capítulo é constituído tendo como pressuposto o fato do fundamento funcionalista ser deficiente, porém não estéril, em explicar o trabalho do executivo. Assim, é reconhecido que na Teoria Administrativa, de viés funcionalista, existe um corpo de conhecimento sistematizado sobre questões organizacionais. O capítulo inicia fazendo uma transformação sintetizadora das numerosas teorias em cinco questões básicas. A superação da deficiência do fundamento funcionalista é possível pela adoção do quadro compreensivo, isto é, pela introdução de uma perspectiva que considere o sentido empregado pelo executivo a suas ações. A última parte do capítulo apresenta a preparação do trabalho de campo.

O quarto capítulo trata da descrição do trabalho de campo. Foram investigadas três empresas de médio porte do ramo metal-mecânico de Joinville - SC, no período de março de 1993 a fevereiro de 1994. A descrição das empresas é realizada através dos tópicos: histórico, organograma superior, área administrativa, área industrial e fábrica.

Os três primeiros capítulos prepararam o mapa para o pesquisador abordar o fenômeno de sua investigação. O trabalho de campo, descrito no quarto

capítulo, propiciou a experiência pessoal e singular de estar lá em contato com o fenômeno. O propósito do quinto capítulo é apresentar a amálgama entre mapa e experiência. O capítulo explora a experiência do pesquisador em ter estado lá com tal mapa, em percorrer estudando o fenômeno do trabalho do executivo. A exploração do material empírico mostra as seguintes orientações coletivas: “Empresa 1” - aqui há a filosofia do sempre foi feito assim; “Empresa 2”- primeiro quero ter o controle da fábrica; “Empresa 3” - as regras, as normas, os métodos, tudo é questionável.

A proposta do sexto capítulo é interpretar o amálgama mapa-experiência apresentado no capítulo anterior. Em Administração, grande parte das pesquisas empíricas tomam o modelo teórico como certo, como a própria representação da realidade, e todo desvio encontrado é julgado como ignorâncias dos atores sociais. A interpretação realizada neste capítulo procura discernir um pouco melhor as variações entre as três empresas estudadas e o mapa. Compreender cada caso e suas peculiaridades é o propósito do capítulo. O resultado alcançado é que na “Empresa 1” há predomínio da gestão tradicional; a “Empresa 2” está implantando a gestão burocrática; a “Empresa 3” procura superar a gestão burocrática.

O sétimo capítulo caracteriza a natureza do trabalho do executivo como sendo, necessariamente, de construtor e intérprete do sentido subjetivamente compartilhado pelas pessoas com relação ao sistema de gestão empregado na empresa. Além disso, o trabalho do executivo tem tal natureza pela posição social privilegiada que ocupa na hierarquia empresarial. O capítulo termina com um balanço entre perguntas e resultados de pesquisa.

1. PRINCIPAIS ABORDAGENS SOBRE O TRABALHO DO EXECUTIVO

Os estudos administrativos, tão devotados ao progresso e à mudança, têm por mais de meio século não considerado seriamente a questão básica: o que os executivos fazem?

Henri Mintzberg

PROPÓSITO DO CAPÍTULO

O propósito deste capítulo é apresentar a revisão bibliográfica sobre o assunto "TRABALHO DO EXECUTIVO". A pesquisa bibliográfica da literatura administrativa revela duas abordagens: do Processo e dos Papéis.

As duas abordagens juntas totalizam as referências sobre o trabalho do executivo. Existem contribuições isoladas de grande repercussão, porém incapazes de formar uma abordagem. É o caso da obra de Leonard Sayles. Casos como este não foram compilados.

O capítulo propõe-se, ainda, a revelar o entendimento do trabalho do executivo utilizado na Engenharia de Produção. E por último, apresentar as contribuições sobre o tema de pesquisas empíricas realizadas no Brasil.

1.1. A ABORDAGEM DO PROCESSO

Há alguma dúvida que a formulação das funções do executivo nos anos 80 continua sendo a mesma exposta por Fayol? Carroll examinou 21 livros de gerência e constatou que "todos os 21 livros mencionaram as funções de Fayol ao descreverem o trabalho do executivo... Dos 21 livros, com datas de publicação entre 1983 e 1986,

17 usaram pelo menos quatro das funções clássicas de Fayol para organizar o livro. Três dos restantes usaram pelo menos três das funções em sua estruturação” (CARROLL & GILLEN, 1987, p.38).

Para os teóricos desta abordagem, as funções dos gerentes são representadas por um grupo de atividades cujo desempenho forma um processo seqüencial na concepção e simultâneo na operação, o qual repete-se continuamente. Daí o seguidores do ensinamento de Fayol serem conhecidos como processualistas.

Os autores processualistas não são consensuais ao especificarem as atividades componentes das funções dos gerentes. No entanto, suas diferenças em nada alteram o significado do processo. As contribuições à Abordagem do Processo podem ser divididas em três períodos, conforme apresentado em seguida.

1.1.1. O Período de Formulação (1916)

O fundador da Abordagem Processual é o Engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925). Graduado em Engenharia de Minas em 1860, atuou 6 anos como engenheiro e 52 anos como gerente e diretor. Seus princípios e elementos de gerência foram extraídos de sua própria experiência profissional.

Para Fayol, são funções executivas as atividades de “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (FAYOL, 1975, p.17 e 1973, p.103):

PREVISÃO - consiste em deduzir as possibilidades do futuro a partir de um conhecimento definido e completo do passado. É perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;

ORGANIZAÇÃO - consiste em definir e estabelecer a estrutura geral da empresa com referência a seus objetivos, seus meios de operação e seu curso futuro como determinado pelo planejamento. É dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento, o organismo material (matérias-primas, utensílios, capitais) e o organismo social (pessoal);

COMANDO - consiste em colocar em funcionamento os serviços definidos pelo planejamento e estabelecidos pela organização. É dirigir o pessoal;

COORDENAÇÃO - consiste em trazer harmonia e equilíbrio ao todo. É unificar esforços desconectados e fazê-los homogêneos;

CONTROLE - consiste em cuidar para que todas as operações sejam sempre executadas de acordo com o plano adotado, com as ordens dadas e os princípios estabelecidos.

O livro de Fayol, "Administração Industrial e Geral", só teve ampla divulgação nos Estados Unidos após 1949 através de uma tradução da Editora Pitman de Londres (WREN, 1979, p.228).

No entanto, a doutrina, os princípios e as funções executivas tornaram-se conhecidas através de seus seguidores, entre eles pode-se citar Luther Gulick e Lyndall Urwick. "Gulick é o erudito par excellence. Suas "Notas sobre a teoria da organização" são metodicamente apresentadas, sua análise é sempre lógica... Urwick, que raramente apresenta algo de novo, mas foi o primeiro a fazer uma análise completa das contribuições de Fayol..." (WAHRLICH, 1986, p.35).

Gulick em "Notes on the Theory of Organization" pergunta: Qual é o trabalho do executivo principal? O que ele faz? Então, o autor não faz segredo: a resposta é POSDCORB.

O que é POSDCORB? É a sigla formada pelas iniciais das atividades de “Planning, Organizing, Staffing, Directing, CO-ordinating, Reporting, Budgeting”. Esta definição do processo é uma variação da apresentada por Fayol sem alteração relevante em seus fundamentos.

1.1.2. O Período de Revigoroamento (1950)

A contribuição de Fayol perdeu seu brilho nos anos 30 e 40, mas voltou à cena na década de 50. Este obscurecimento se deve às pesquisas realizadas por um grupo de professores de Harvard na Western Electric Company, no bairro de Hawthorne, em Chicago, de 1927 a 1932, onde foi lançado o pilar principal do Movimento das Relações Humanas.

Este Movimento teve grande repercussão no pensamento administrativo nas décadas de 30 e 40. Seu brilho ofuscou, temporariamente, as contribuições de Taylor e Fayol, visto que “a teoria das Relações Humanas nasceu de uma reação à abordagem formal clássica. Focaliza, na organização, elementos de pouca ou nenhuma importância para a escola clássica” (ETZIONI, 1980, p.54).

Mas a Segunda Guerra Mundial trouxe mudanças nos produtos, tecnologias, mercados e nos trabalhadores. “... a mudança [do pensamento administrativo] foi de uma orientação da produção para um ponto de vista da alta gerência, que exigiu uma mudança no papel do executivo para enfrentar o crescimento das empresas e dos mercados” (WREN, 1979, p.417).

A “teoria da chefia”, como é conhecida a contribuição de Fayol, era a que estava melhor preparada para responder a este desafio. “O primeiro esforço de uma

segunda geração de autores [da abordagem processual] foi aquele de William H. Newman em 1950” (WREN, 1979, p.440).

Newman inicia seu livro expondo a importância da gerência em face da complexidade das empresas. Esboça dois pontos do entendimento moderno, em relação aos autores clássicos, sobre a gerência: 1) a definição de gerência como a ação de “orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum” (NEWMAN, 1977, p.11); e 2) “o tratamento da coordenação sob a direção ao invés de uma atividade separada” (WREN, 1979, p.441).

Como todo processualista, Newman perguntou: “o que faz um executivo?”. Para o autor a tarefa de todo executivo pode ser dividida nos seguintes processos básicos (NEWMAN, 1977, p.14-5): planejar, organizar, reunir recursos, dirigir e controlar.

A contribuição de maior repercussão nesta nova era da abordagem processual foi a de Harold Koontz e Cyril O'Donnell. A definição da gerência como “fazer coisas através dos outros”, estabelecida por estes autores, “tornou-se uma das visões mais amplamente considerada” (WREN, 1979, p.445).

Para Koontz e O'Donnell (1980, p.48-50), “o método mais útil de classificar as funções do executivo é agrupá-las em torno das atividades de: planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle.

Newman (1977) retirou a coordenação da descrição das funções administrativas, colocando-a implicitamente na atividade de direção. Por sua vez, Koontz & O'Donnell (1978) conceberam a coordenação como a própria essência da Administração. Isto significa que as atividades de planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle visam, em seu conjunto, a coordenação

(esforço sincronizado) dos subordinados.

É a partir da segunda metade da década de 50 que o processo do executivo toma sua forma de quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. As formulações dos diferentes autores terão pouca variação fora deste núcleo comum.

1.1.3. O Período de Integração (1960)

No início dos anos 60, o pensamento administrativo vai defrontar-se com novas forças que remodelarão a abordagem processual. As principais forças, de acordo com WREN (1979, p.447), são:

- a) a crescente consciência da influência do ambiente no papel do executivo, levando à concepção da “responsabilidade social da administração”;
- b) a necessidade em repensar o ensino administrativo;
- c) a rápida evolução em número e sofisticação dos conhecimentos relacionados à gestão das empresas, advindas dos métodos quantitativos, das ciências comportamentais, da teoria da decisão e da teoria dos sistemas.

A análise do livro “Introdução à Administração” de Jucius e Schlender, revela a preocupação em abordar as forças acima expostas. A exposição dos autores é claramente processualista com incorporação periférica e complementar dos demais tópicos. Este período de integração não será marcado apenas pela preocupação dos processualistas em complementar a formulação básica das funções do executivo.

Longenecker (1981), um autor da corrente de pensamento das relações humanas, organizou as seções de seu livro “Introdução à Administração: uma

abordagem comportamental” de acordo com a caracterização processual das funções dos gerentes. Para o autor, “quatro funções - planejar, organizar, dirigir/motivar e controlar - fornecerão a estrutura básica para nossa análise das atividades gerenciais” (LONGENECKER, 1981, p.28).

Existem autores das relações humanas que, embora não estruturam a obra segundo o processo gerencial, fazem a integração ao definirem a natureza do trabalho do executivo.

Um exemplo ilustrativo é a obra “Organizações: comportamento, estrutura, processos”. Nela, os autores afirmam que “a definição do gerenciamento como processo consistente de funções e atividades relacionadas fornece fundamentação para a compreensão e análise da prática do executivo” (GIBSON, IVANCEVICH & DONNELLY, 1981, p.52).

Segundo os autores, “o trabalho do executivo pode ser dividido nas funções de planejar, organizar e controlar (p.47)... nas atividades voltadas para as coisas (técnico-administrativas) e nas atividades voltadas para as pessoas (interpessoais) (p.52)”.

As atividades técnico-administrativas têm sua teorização na abordagem quantitativa, as atividades interpessoais na abordagem comportamental (“preocupação principal do livro”- p.55) e as funções do executivo na abordagem processual.

Mesmo a integração entre processo e relações humanas foi insuficiente para responder aos desafios do crescimento em tamanho e complexidade das empresas e, também, em incorporar novos conhecimentos sobre o processamento de informações e o papel do ambiente.

Desta forma, na década de 60, entra em cena uma nova “pseudo-abordagem” gerencial: a teoria dos sistemas abertos. Assim denominada, pois os

sistemas não formulam novos conhecimentos sobre as organizações e sua gestão, mas representam um novo quadro de análise dos fenômenos organizacionais e gerenciais.

Este crédito à teoria dos sistemas como abordagem administrativa esgotou-se na década de 70 (WREN, 1979, p.470), dado que “é muito abstrata e tenta ser todas as coisas para todas as pessoas” (LUTHANS, 1976, p.54).

No entanto, é digno de observação que, mesmo os defensores da teoria dos sistemas abertos como abordagem administrativa, mantiveram a formulação processual das funções executivas. “Johnson, Kast e Rosenzweig procuraram integrar a teoria dos sistemas e a abordagem do processo à gerência” (WREN, 1979, p.462).

Esses autores sistêmicos caracterizam a natureza do trabalho do executivo exatamente da mesma maneira que os processualistas: “uma abordagem ao estudo da gerência focaliza atenção sobre os processos executivos fundamentais de planejamento, organização e controle...” (JOHNSON, KAST & ROSENZWEIG, 1973, p.16).

Dado a incapacidade da teoria dos sistemas abertos em manipular os conceitos gerenciais a nível micro de análise, a teoria da contingência surge como operacionalizadora destes conceitos dentro do quadro da análise sistêmica.

As contingências ambientais agem sobre o processo do executivo exigindo sua aplicação singular a cada situação. Mesmo assim, “o processo é formado pelo planejamento, organização, direção, comunicação e controle” (LUTHANS, 1976, p.52).

Uma clara demonstração da adesão de autores da teoria da contingência às funções do executivo definidas pelos processualistas, é a estruturação que HAMPTON (1983) faz de seu livro através das atividades de planejamento,

organização, direção e controle.

Outro importante autor da corrente contingencial define as funções do executivo como atividades de “planejar o trabalho que será realizado, dotar de pessoal as operações, organizar o trabalho e as tarefas, dirigir o trabalho e controlar os resultados medindo a execução em comparação com os planos” (DESSLER, 1979, p.2).

1.2. A ABORDAGEM DOS PAPÉIS

Os autores deste enfoque não compartilham de uma formulação semelhante sobre as funções do executivo. No entanto, é possível uní-los em torno da ênfase no embasamento empírico de seus trabalhos e da crítica aos partidários de Fayol.

A fonte principal de crítica é o caráter prescritivo dos clássicos, orientando seus trabalhos para “o que deve o executivo fazer” para ser eficaz. O caráter formal e sistemático que as atividades de planejamento, organização, direção e controle transmitem, na verdade, está longe das ações de um executivo de carne e osso.

Mintzberg (1975), Stewart (1979, 1982) e Kotter (1982) são três dos principais autores empíricos (Carroll e Gillen, 1987, p.38 e Stewart 1982, p.7). O exame, já citado, de Carroll em 21 livros gerenciais, revelou que Mintzberg foi o único autor concorrente com Fayol tendo onze citações (CARROLL & GILLEN, 1987, p.38).

1.2.1. A Pesquisa de Mintzberg (1968)

Seu trabalho envolveu cinco executivos norte-americanos de organizações de porte médio e grande: uma firma de consultoria, uma empresa de alta

tecnologia, um hospital, uma empresa de bens de consumo e uma rede de escolas.

Usando o método de “observação estruturada”, durante uma semana intensiva de observação para cada executivo, o autor registrou vários aspectos de cada correspondência e de cada contato verbal. Ao todo, o autor analisou 890 correspondências recebidas e expedidas e 368 contatos verbais.

Mintzberg (1975, p.51-3) refere-se a conhecidas descrições do trabalho do executivo como verdadeiros folclores, as quais não correspondem à realidade dos fatos:

a) **FOLCLORE:** o executivo é um planejador reflexivo e sistemático;

FATO: o executivo trabalha em um ritmo intenso, suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade. Ele é fortemente orientado para ação, com certo desprezo por atividades reflexivas;

b) **FOLCLORE:** o executivo eficaz não tem deveres regulares para executar;

FATO: o executivo executa um número regular de deveres, como rituais, cerimônias, negociações e coleta informal de informações;

c) **FOLCLORE:** o executivo necessita de informação agregada e a melhor ferramenta é um sistema formal de informação;

FATO: o executivo prefere fortemente os meios verbais, a saber: telefonemas e encontros;

d) **FOLCLORE:** a administração é, ou pelo menos está rapidamente tornando-se, uma ciência e uma profissão;

FATO: os programas dos executivos permanecem trancados no interior de seus cérebros. Para descrever estes programas confiamos em palavras como planejamento e intuição, mas raramente paramos para conceber que elas

são apenas rótulos para nossa ignorância.

Neste contexto, a imagem do executivo trancado por horas em sua sala na realização de um planejamento é pura ficção. Suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação em consequência de ser um respondente, em tempo real, das pressões do cargo.

Assim, o planejamento é implícito, uma reprogramação de seu dia de trabalho ocorre frequentemente. A variedade de tarefas e a preferência pelo contato verbal intensificam as relações inter-pessoais.

Esses contatos são utilizados para a coleta e transmissão de informações. "Eles folheiam a maioria dos relatórios em segundos, quase ritualisticamente" (MINTZBERG, 1975, p.52). O autor pergunta: como aguardar um relatório diante de um importante fornecedor que rompeu contrato? Um encontro não programado de dois minutos de duração no cafézinho é melhor que centenas de páginas impressas no computador uma semana depois.

A rede de contatos inter-pessoais forma uma organização informal de transmissão de informações que alimenta a decisão do executivo.

Desta descrição, bastante diversa do enfoque clássico, o autor formula os papéis componentes do cargo do executivo (MINTZBERG, 1975, p.54-8):

a) PAPÉIS INTERPESSOAIS

- **REPRESENTATIVO** - o executivo desempenha alguns deveres de caráter cerimonial;
- **LÍDER** - o executivo é responsável pelo trabalho das pessoas de sua unidade;
- **CONTATO** - o executivo faz contatos fora de sua cadeia vertical de comando;

b) PAPÉIS INFORMACIONAIS

- **MONITOR** - o executivo, constantemente, examina seu ambiente a procura de informações, interroga seus contatos de ligação e seus subordinados;
- **DISSEMINADOR** - o executivo passa algumas de suas informações privilegiadas diretamente a seus subordinados, os quais não teriam de outra maneira acesso a elas;
- **PORTA-VOZ** - o executivo envia algumas de suas informações a pessoas fora de sua unidade;

c) PAPÉIS DECISIONAIS

- **EMPREENDEDOR** - o executivo procura melhorar sua unidade, busca adaptá-la às condições de mudança no ambiente;
- **SOLUCIONADOR DE DISTÚRBIOS** - o executivo responde involuntariamente a pressões. Aqui a mudança está além de seu controle;
- **ALOCADOR DE RECURSOS** - o executivo decide quem obterá o que em sua unidade. Talvez, o recurso mais importante seja o seu tempo;
- **NEGOCIADOR** - o executivo gasta considerável parcela de seu tempo em negociações.

Para o autor estes dez papéis em conjunto formam o cargo de executivo. No entanto, “dizer que os dez papéis formam um todo integrado não é dizer que todos os executivos dão igual atenção a cada papel” (MINTZBERG, 1975, p.59).

Por exemplo: o gerente de vendas pode dar maior atenção aos papéis inter-pessoais, o gerente de pessoal aos papéis informacionais e o gerente de produção aos papéis decisoriais. Mas, nos três casos, os papéis inter-pessoais,

informacionais e decisoriais permanecem inseparáveis e presentes em todo cargo de executivo.

Mintzberg não foi o pioneiro em realizar uma pesquisa empírica sobre o trabalho do executivo em face da formulação insatisfatória dos processualistas. No entanto, após seu estudo, as pessoas não puderam ficar indiferentes à opção entre a Abordagem do Processo e a Abordagem dos Papéis.

Ao examinarem o modelo de Mintzberg, os processualistas Carroll e Gillen (1987), levantaram os seguintes depoimentos de outros autores: “McCall e Segrist descobriram que as atividades cobertas por quatro dos dez papéis sobrepõem muito com as atividades cobertas por outros papéis” (p.39)... “Alexander apoiou as hipóteses de Mintzberg” (p.40)... “O estudo de Lau, Newman e Broedling não apoiou as descobertas de Mintzberg” (p.39)... “Para Brickerstaffe, a perspectiva de Mintzberg é a única válida” (p.40).

1.2.2. A Pesquisa de Stewart (1978)

Stewart (1982, p.12) critica a Abordagem do Processo, pois esta “tende a ser muito formal e idealística”. Busca a natureza do cargo de executivo na investigação empírica, tendo realizado as seguintes pesquisas:

- a) **Pesquisa 1** - Natureza: 260 gerentes em diferentes níveis, funções e empresas; estudo intensivo de 16. Método: longa entrevista-questionário, diário e observação.
- b) **Pesquisa 2** - Natureza: 98 gerentes em diferente níveis, funções e empresas; estudo intensivo de 6. Método: longa entrevista não estruturada, uma semana de observação para cada um.

c) **Pesquisa 3** - Natureza: 41 administradores de distritos do Serviço de Saúde.

Método: entrevistas, de 3 a 7 horas, e observação de 11 deles.

d) **Pesquisa 4** - Natureza 86 gerentes de nível médio de produção e de vendas em 3

empresas industriais. Método: entrevista gravada e dados pessoais.

O quadro de referência de análise da autora repousa sobre dois pilares: o conceito de cargo e o conceito de agenda.

Para Stewart (1982, p.9), o cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas, onde:

- **demandas** são as atividades que o ocupante tem de realizar por causa da descrição do cargo ou porque o chefe as considera importantes. Exemplo: cumprir um critério mínimo de desempenho;
- **restrições** são os fatores que limitam o que seu ocupante pode fazer. Exemplo: limitações de recursos financeiros, restrições legais ou desaprovação sindical;
- **escolhas** são as atividades que o ocupante pode fazer, mas não tem de fazer. Exemplo: como o trabalho é feito ou em tomar parte em alguma atividade organizacional.

A agenda refere-se “ao processo pelo qual o executivo decide o que fazer” (STEWART, 1979, p.35). Em outras palavras, são as estratégias pessoais para realizar as metas de seu trabalho.

A autora tem uma hipótese pessoal, não comprovada empiricamente, que os executivos proativos (aqueles que têm agenda explícita) parecem ser os mais eficazes.

Mintzberg (1975) demonstrou que o trabalho do executivo é fragmentado e, em função disso, ele é um respondente, em tempo real, das pressões do cargo. Ou

seja, o gerente tem uma agenda (estratégia pessoal) reativa.

Stewart (1979) confirma em parte: “a maioria dos executivos não tem agendas explícitas” (p.45)... “executivos com tal padrão de trabalho fragmentado provavelmente terão uma agenda reativa” (p.37)... No entanto, “isto não é verdade para todos os cargos” (p.38), mas apenas para aqueles com trabalho fragmentado.

Os poucos executivos que possuem agendas explícitas estão provavelmente em cargos não fragmentados, isto sugere que “a natureza do cargo pode fornecer um estímulo para estabelecer agendas explícitas” (STEWART, 1979, p.38).

Portanto, a simples descrição das atividades executadas é insuficiente para explicar o trabalho do executivo; é preciso considerar as escolhas à disposição do ocupante do cargo

Quando são medidas as atividades manifestas, a descrição da ronda pela fábrica é indiferente para o caso do executivo que vai motivar seus funcionários ou daquele que busca encontrar melhorias. Quando são examinadas as escolhas, as ações dos executivos são bem distintas.

A lição apreendida da exposição da autora diz respeito à impossibilidade de generalizar sobre o trabalho do executivo apenas pelo estudo do comportamento manifesto. Há de se entender, também, a flexibilidade do cargo através do estudo de suas demandas, restrições e escolhas.

1.2.3. A Pesquisa de Kotter (1981)

O autor selecionou executivos bem sucedidos através de avaliação de seus desempenhos baseando-se em índices “hard” (crescimento do lucro) e “soft” (opiniões de pessoas).

A pesquisa investigou 15 desses executivos, no período de 1976 a 1981, em nove empresas norte-americanas de diferentes ramos da economia. A coleta de dados envolveu três visitas a cada gerente. Cada entrevista durou pelo menos cinco horas. Sua rotina diária foi observada por 35 horas e foram entrevistados por uma hora cada uma das pessoas-chaves com quem eles trabalhavam. Os executivos preencheram dois questionários e forneceram documentos relevantes.

Na pesquisa foi observado que os executivos gastam a maior parte de seu tempo com outras pessoas. Muitos desses contatos vão além da relação com subordinados ou com o superior. Os assuntos tratados são extremamente amplos. Durante a conversação os executivos fazem muitas perguntas. Em muitos casos a questão substantiva discutida é relativamente sem importância para a organização. Nestes encontros, raramente os executivos dão ordens ou dizem às pessoas o que fazer. O autor apresenta uma série de outras descrições.

Este padrão de comportamento, bastante diverso do enfoque do processo, levou Kotter a notar que os executivos têm que lidar com dois desafios do cargo:

- a) a diversidade e volume de informações potencialmente relevantes;
- b) a dependência de um grande número de pessoas.

Para analisar a natureza do cargo de executivo, o autor constrói o modelo de desempenho no cargo a partir da agenda de trabalho e da rede de contatos. A ação do executivo visa três pontos.

a) Estabelecimento de uma agenda

É sua estratégia pessoal para alcançar as metas de seu trabalho. Quando novato no cargo (de 6 meses a 1 ano) ele gasta bastante tempo com a

agenda. Após esse período, dedica menos tempo; apenas para atualizá-la. Os executivos eficazes destacam-se ao estabelecerem agendas (KOTTER, 1982, p.161-3):

- procurando mais agressivamente informações de outros;
- fazendo mais habilmente questões;
- estabelecendo com mais êxito programas e projetos que possam ajudar a realizar múltiplos objetivos de uma só vez.

b) Construção de redes de contatos

O novato gasta muito tempo com a agenda porque está começando a construir sua rede de contatos. Após construí-la, o executivo usa a rede para implementar sua agenda. Essa rede de relacionamentos cooperativos abrangerá todos aqueles de quem o executivo sinta-se dependente para o desempenho eficaz do cargo, até mesmo para fora da organização. Os executivos eficazes criam redes:

- com muitas pessoas talentosas;
- com laços fortes entre seus subordinados;
- utilizando-se de uma ampla variedade de métodos com grande habilidade (encoraja os outros a identificarem-se com ele ou faz outras pessoas sentirem-se dependente dele para o progresso na carreira).

c) Implementação das agendas

Para isso os executivos utilizam-se de recursos orçamentários, da influência e da informação. Realizam muitas de suas influências mais indiretas através de métodos simbólicos: reuniões, linguagem, estórias. Os executivos eficazes implementam sua agenda pelo encorajamento, elogio, recompensa e, principalmente, pela motivação em situação face-a-face.

Mintzberg (1975) fez sua investigação através da observação estruturada do comportamento do gerente. Generalizar as funções do executivo a partir apenas do comportamento manifesto não é correto, pois, segundo Kotter (1982, p. 163) “a maioria dos padrões visíveis no comportamento diário parece ser consequência direta do modo que os executivos abordam seus cargos, e, desta forma, consequência da natureza de seu próprio cargo e do tipo da pessoa envolvida”.

Brevidade, variedade e fragmentação do trabalho é o lado visível do comportamento gerencial relatado por Mintzberg e Kotter. Este último explicou “a eficiência desse comportamento aparentemente ineficiente” (1982, p.164) ao considerá-lo como execução de agenda e rede de contato por parte de executivos eficazes.

Por último, é importante ressaltar que Kotter mantém a visão de Mintzberg do gerente como um respondente em tempo real, com uma agenda reativa. “A agenda permite aos gerentes reagirem de um modo oportunístico (e altamente eficiente) em relação ao fluxo de eventos em torno dele...” (KOTTER, 1982, p.166).

1.3. O TRABALHO DO EXECUTIVO NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Na área de produção, a maioria dos autores declinam-se pela Abordagem do Processo. Definem as funções do executivo como atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar, ou variações insignificantes desta proposição.

A evolução do pensamento administrativo trouxe novas abordagens para a organização e sua gestão, no entanto, os autores que tratam da área produtiva continuam considerando o enfoque do processo como adequado.

Johnson, Newell e Vergin (1972, p.506) no livro "Gerência de operações: uma visão sistêmica" consideram que "estruturar uma organização de acordo com a abordagem dos sistemas não elimina a necessidade pelas funções básicas de planejamento, organização, controle e comunicação".

Com o rápido crescimento do conhecimento relacionado com a área de produção, houve em consequência uma especialização em disciplinas relativamente autônomas como planejamento e controle da produção, controle da qualidade, estudo de tempos e métodos, projeto de processos, arranjo físico, e outras.

Neste movimento de especialização, foi a disciplina planejamento e controle da produção, responsável pela gestão propriamente dita da produção, que reteve mais claramente a noção de gerência.

De acordo com BURBIDGE (1983, p.21), "o controle da produção é a função da gerência relacionada com o planejamento, direção e controle do suprimento de materiais e das atividades de processo em uma empresa. Pode-se notar que, apesar de seu nome, o controle da produção também está relacionado com o planejamento e a direção dessas atividades e não unicamente com o controle ou com a orientação de eventos para que sigam planos".

No Brasil, a Engenharia de Produção não escapou à influência da Abordagem do Processo. "O engenheiro de produção é sempre um administrador... São deveres do administrador: planejar, organizar, designar, dirigir e controlar" (LEME, 1974, p.16 e 14).

O "Manual de Administração da Produção", de grande circulação no meio universário brasileiro, informa que "as principais funções do administrador [da produção] - aquelas às quais ele consagra a maior parte de seu tempo e que

representa sua razão de ser na empresa - são as seguintes: 1) planejamento; 2) organização; 3) direção; 4) controle” (MACHLINE, 1972, p.9).

Nesta manifestação predominantemente processual, entre os autores que tratam da gerência da produção, uma rara dissidência destoa na literatura. É Elwood Buffa, para quem “a função fundamental da administração é tomar decisões” (1979, p.15). Esta definição o aproxima da Abordagem dos Papéis.

1.4. A PESQUISA NO BRASIL

Em relação ao número de obras publicadas sobre o trabalho do executivo, é relativamente escassa a existência daquelas que tragam informações sobre pesquisas empíricas, mesmo em língua inglesa. No Brasil, Teixeira (1985, p.14) notou que “há uma dificuldade de acesso aos relatórios de pesquisa que em sua maior parte não se encontram nas bibliotecas universitárias”.

A Abordagem do Processo tem sido aceita sem questionamento e conseqüentemente, sem interesse de verificá-la empiricamente. No Brasil, parece que os cientistas sociais andam produzindo mais investigações de campo sobre as atividades dos executivos do que os administradores e engenheiros de produção.

1.4.1. Ênfase nos Aspectos Administrativos

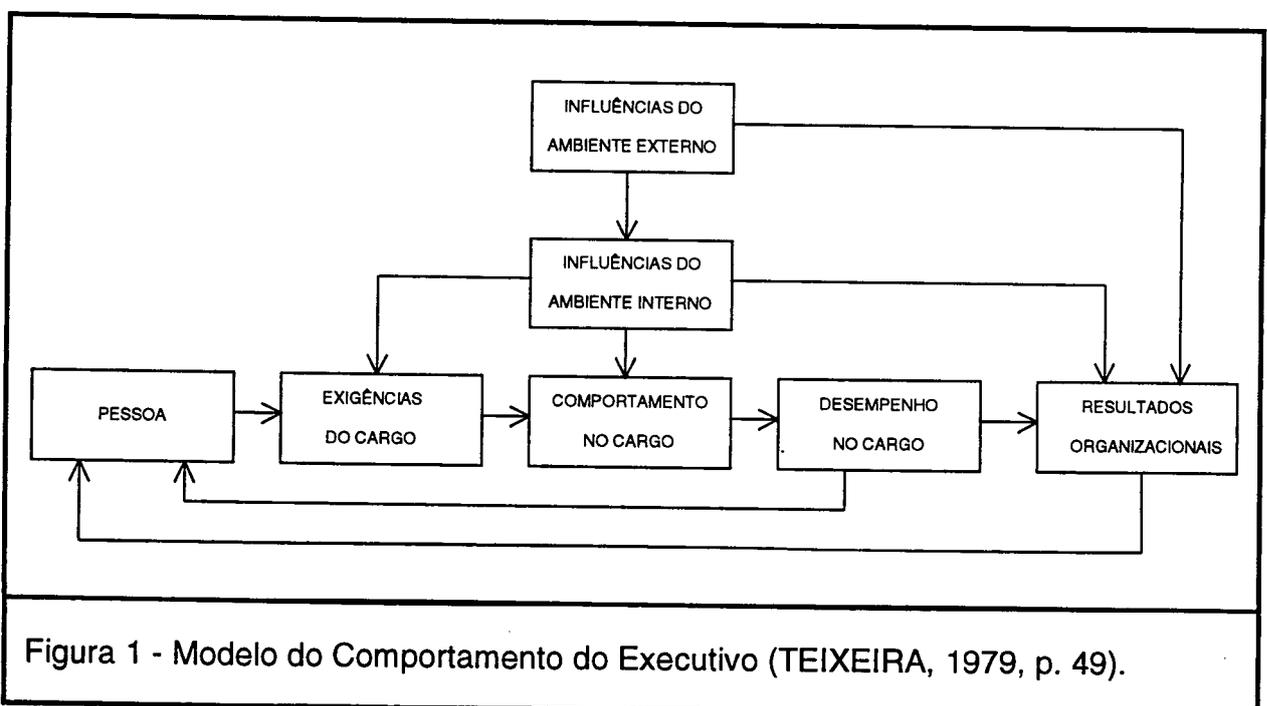
No Brasil, o esforço de pesquisa nesta área adota nitidamente o enfoque micro-analítico, ou seja, as variáveis contempladas são o cargo e o indivíduo. Foi possível identificar apenas três estudos: a) TEIXEIRA (1979): dissertação de mestrado;

b) BENTO e WYSK (1983): pesquisa exploratória; c) TEIXEIRA (1985): tese de doutorado.

Foram consideradas não pertinentes à problemática do presente tópico os trabalhos sobre estilos gerenciais. Apresentam a preocupação central com o perfil psicológico dos gerentes; enfatizam a personalidade, comportamento individual, relacionamento inter-pessoal, preferências motivacionais. Pode-se citar os seguintes trabalhos: a) MORAES (1978): dissertação de mestrado; b) BERGAMINI (1979): dissertação de mestrado; c) BERGAMINI (1983): tese de doutorado.

1.4.1.1. Teixeira (1979)

A dissertação de mestrado de Hélio J. Teixeira trata da “Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas”. Alguns capítulos foram publicados em revistas nacionais: TEIXEIRA (1981a, 1981b, 1982a, 1982b) e BORTOLI & TEIXEIRA (1984).



Teixeira (1979, p. 49-50) afirma que “para caracterizar de maneira precisa a influência individual, julgamos que há necessidade de aplicação de profundos testes psicológicos, a um número elevado de elementos, a fim de que se atinja nível conclusivo nos estudos. Isto não será feito em nossa pesquisa, que está concentrada mais no cargo do que na pessoa”.

Esta declaração mostra que o autor não concentrou esforços na variável “pessoa”. Seu modelo não parece ser adequadamente classificado de comportamental. É mais apropriadamente atribuído à Abordagem dos Papéis.

Na pesquisa de campo, a entrevista orientada por questionário foi aplicada em 53 dirigentes; 5 foram observados durante um dia cada um; 6 preencheram o diário durante um dia. Os dirigentes pertencem a empresas de vários ramos, a maioria com menos de 60 funcionários.

De posse dos dados, o autor fêz as seguintes análises:

- a) em confronto com a tipologia de papéis de Mintzberg, verificou que o dirigente de pequena e média empresa (PME) não se enquadrava em apenas um dos papéis, sendo necessário todo o conjunto para explicar a realidade (p.272);
- b) em confronto com a tipologia de Stewart, optou pelo cargo “manipuladores de distúrbios” como o mais apropriado para descrever os dirigentes de PME, pois, neste tipo, os ocupantes têm “trabalho mais fragmentado, lidam com crises e imprevistos, passam mais tempo que os outros com subordinados dos subordinados, etc.” (p.272);
- c) em confronto com as pesquisas de Choran (pequena e média empresa) e Mintzberg (grande empresa), concluiu que na pequena empresa é:
 - maior o número de atividades, a variedade e a fragmentação;

- maior o número de atividades com papéis;
- maior o número de rondas;
- menor o tempo dedicado às reuniões programadas;
- menor o tempo dedicado à comunicação verbal.

d) analisando os problemas do cargo, o autor identificou a ausência de controle sobre o emprego do tempo como a raiz dos problemas dos executivos. Estas preocupações de Teixeira estão esquematizadas na figura 2.

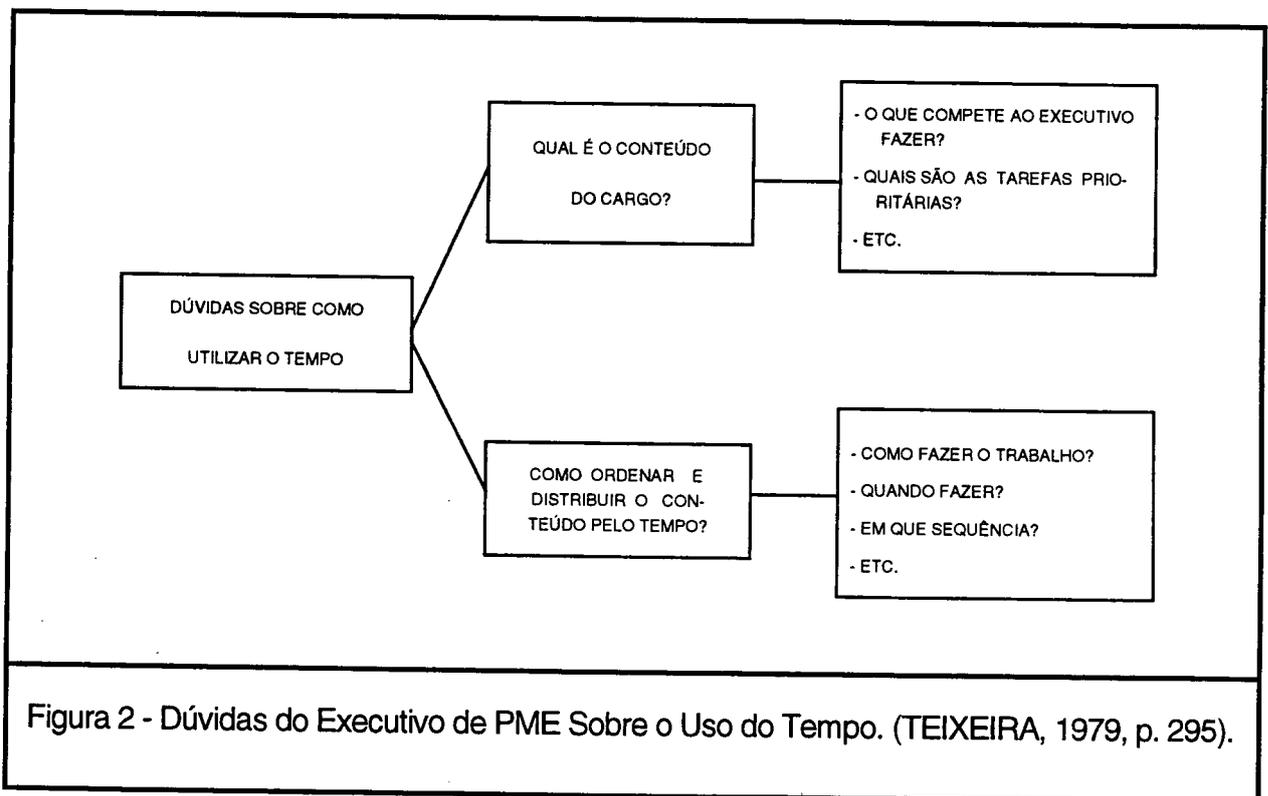


Figura 2 - Dúvidas do Executivo de PME Sobre o Uso do Tempo. (TEIXEIRA, 1979, p. 295).

Esta preocupação excessiva do autor com a medição torna transparente o desejo de aplicar o “estudo de tempo de métodos” da fábrica ao nível do executivo.

1.4.1.2. Bento e Wysk (1983)

Os autores relatam em "As funções do administrador: pesquisa-piloto no Rio de Janeiro", a investigação realizada em 4 empresas pequena/média e 6 média-grande/grande. Em cada empresa foram aplicados 3 questionários.

As funções executivas foram estabelecidas de acordo com a seguinte classificação:

- a) **DRUCKER** - ênfase nos resultados - variável: decisão;
- b) **BARNARD** - ênfase nos processos - variável: coordenação;
- c) **FAYOL** - analítica ou clássica - variáveis: planejar, organizar e controlar;
- d) **MINTZBERG** - de ação ou empírica - variáveis: relações inter-pessoais, informação e decisão.

Os autores fizeram correlações simples não paramétricas entre as variáveis de funções executivas (decisão, coordenação, planejamento, organização, controle, relações inter-pessoais e informação) e as variáveis de controle (sucesso da empresa, tamanho, controles gerenciais, qualificação e abordagens dos problemas).

Advertem que a amostra é muito pequena, portanto não permite generalizações. Mas, ainda assim, fazem duas recomendações (BENTO & WYSK, 1983, p.12):

- a) parece fundamental a ênfase do treinamento dos futuros executivos em decisão, a variável que mais se relacionou com sucesso;
- b) informação e controle mostraram-se significativamente relacionados com decisão e, portanto, deveriam ser também enfatizadas.

O quadro teórico sobre as funções do executivo está confuso. Bento & Wysk associam a variável decisão com Drucker e Mintzberg. Na literatura administrativa (ver WREN, 1979, p. 443), a obra de Drucker é classificada na tradição fayoliana. Segundo WREN (1979, p. 368), Simon é o proponente de gerência como tomada de decisão e fundamenta sua obra em Barnard. Os autores recomendam o treinamento em decisão, mas em qual autor? Drucker? Barnard? Fayol? Mintzberg?

1.4.1.3. Teixeira (1985)

É uma tese de doutorado tendo como título “Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de pequenas e médias empresas e de grandes empresas”. Dois capítulos deste trabalho foram publicados como artigos em revistas nacionais: TEIXEIRA & PELLEGGATTI (1985) e (1986).

O modelo teórico é o mesmo do trabalho de 1979. Porém, agora há um capítulo considerando as influências pessoais. E, também, pode-se encontrar no quadro com dezenas de variáveis para análise do cargo administrativo, uma coluna para os determinantes da personalidade.

As conclusões comparativas entre o trabalho dos dirigentes de pequenas e médias empresas (PME) e o trabalho dos dirigentes de grandes empresas (GE) resumem-se em três pontos (p.232-4):

1) Sobre os contatos do cargo

O dirigente da GE tem mais subordinados diretos e estes estão melhor preparados. A reunião é um instrumento de transmissão de tarefas e comunicação. O dirigente de PME não tem subordinados diretos bem preparados e centraliza o

processo de gestão. Essas condições levam-no a “passar por cima” dos subordinados diretos para transmissão de informações.

2) Sobre as informações para o cargo

Nas GEs há uma tendência maior à formalização que nas PMEs, criando-se assim, canais formais com relatórios, comunicados, etc. Entretanto, a intensa formalização não implica em “racionalização”.

3) Sobre os padrões de trabalho

O trabalho de dirigentes de PMEs é bastante fragmentado, os quais apresentam tendências a serem “seduzidos” por essa fragmentação. Já os dirigentes de GEs apresentam um padrão mais regular, pois talvez tenham sido preparados para atuar desta maneira.

Como já comentou-se em TEIXEIRA (1979), o autor dá forte ênfase “no mal uso do tempo” por parte do dirigente de PME, o que prejudica seu desempenho.

A formalização da GE não é uma garantia de “racionalização” mas, em suas considerações, acaba sendo um padrão de desempenho para as PMEs. Os dirigentes de grandes empresas “têm marcas tangíveis com maior formalização, possuindo “consciência” da interrupção” (p.236)... “procuram racionalizar seus atendimentos para evitar interrupções no trabalho” (p.236)... “demonstram o esforço de racionalizar e dominar seu padrão de trabalho quanto a contatos” (p.237)... “têm menor incidência de ausência de tempo sob controle que os de PMEs, pois adotam padrões formais de controle de tempo” (p.238).

A natureza do trabalho do executivo é de brevidade e fragmentação, tanto na grande como na pequena e média empresa. Na grande, o dirigente administra

a situação. Na pequena e média, o dirigente aborda a situação de modo assistemático.

1.4.2. Ênfase nos Aspectos Sociais

Existem algumas pesquisas sobre a natureza do trabalho do executivo cujas análises vão além das funções administrativas; tratam do seu significado social.

Apesar de reveladoras ao abordarem o assunto de uma perspectiva societária, inclusive antecipando o aparecimento de funções técnicas que só mais tarde a literatura viria a tratar, tais pesquisas raramente são citadas em trabalhos da Engenharia de Produção.

1.4.2.1. Cardoso (1962)

Fernando Henrique Cardoso realizou esta pesquisa entre julho de 1961 e outubro de 1962. A primeira parte da investigação utilizou-se de entrevistas em empresas das cidades de São Paulo, Belo Horizonte, Blumenau, Recife e Salvador. Na segunda parte foram aplicados questionários em uma amostra de 288 empresas pequenas, médias e grandes da região da grande São Paulo. O livro "Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil" relata apenas os dados da terceira parte da pesquisa, a saber: 82 entrevistas com o principal dirigente da empresa.

O autor diz que o empresário empreendedor de Schumpeter, de gênio inventivo e disposição de competir no mercado, foi uma descrição adequada ao capitalismo concorrencial, porém não corresponde mais ao papel do empresário numa economia monopolizada. Cardoso lembra que Galbraith formulou um novo papel do

dirigente, com a idéia da sociedade tecnocrática, onde os executivos formam uma nova classe pela separação entre propriedade e o controle da empresa. O poder executivo estaria baseado no conhecimento e na informação.

Cardoso (1972, p. 103) rejeita esta explicação de Galbraith, pois “o padrão mais difundido de direção dos empreendimentos industriais no Brasil continua a basear-se na autoridade obtida pelo controle da propriedade”. Continua, ainda, o autor afirmando que “é óbvio que boa parcela das atividades tipicamente empresariais da fase do capitalismo concorrencial passaram a ser exercidas por técnicos e especialistas. Para isto a transformação decisiva não foi a autonomia relativa dos administradores, mas a complexidade das relações entre os vários grupos que operam em conexão com a empresa (acionistas, legisladores, administradores, financiadores, técnicos, funcionários estatais, consumidores). Esta teia complexa de relações acarretou novas funções criadoras, que exigem mais uma “visão global” do que o talento inventivo específico...” (CARDOSO, 1972, p.43).

No Brasil, em particular, a passagem da sociedade tradicional para a sociedade capitalista arrastou fortes traços culturais e organizativos. De acordo com Cardoso (1972, p.128), “é inegável que a origem da difusão do controle familiar direto sobre as empresas prende-se a razões histórico-culturais: o patrimonialismo das áreas de forte influência da economia agrária, e as unidades econômicas de produção baseadas em “famílias”, nas áreas de imigração, somaram-se e pressionaram na mesma direção”.

Desta forma, nas empresas pequenas e de controle familiar, nota-se que o “grau escasso de previsibilidade econômica imposta pela conjuntura sócio-econômica brasileira [mercado relativamente restrito e intervenção governamental] obriga os empresários a tomar decisões rápidas, guiadas mais pela “sensibilidade econômica”

do que pelo conhecimento técnico do fatores que estão afetando a empresa. A delegação de autoridade e a racionalização das formas de controle pode resultar, nesta conjuntura, em perdas graves, que a ação pronta e “irracional” (isto é, não controlada por meios técnicos) do chefe de empresa pode evitar” (CARDOSO, 1972, p.114).

1.4.2.2. Cordeiro, Carvalho e Pereira (1964)

A pesquisa sobre os problemas e métodos de trabalho das pequenas empresas foi realizada pelo Centro de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), nos meses de janeiro e fevereiro de 1964. A equipe de pesquisa contou com 16 professores da EAESP-FGV, da Escola de Administração da Universidade da Bahia e do Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas do Rio Grande do Sul. Os pesquisadores elaboraram um questionário de cerca de cem perguntas. Foram entrevistados 155 administradores, dos quais aproximadamente 100 em São Paulo, 25 em Salvador e 25 em Porto Alegre. Conduziram, também, nas três cidades uma série de seminários que contavam com a participação ativa dos entrevistados.

Foram produzidos cinco relatórios: 1) Administração Geral e Relações Industriais; 2) Administração da Produção; 3) Administração de Vendas; 4) Contabilidade e Finanças; 5) Problemas Legais e Econômicos. Cordeiro, Carvalho e Pereira tomaram parte na equipe de pesquisa e redigiram o relatório sobre Administração Geral. Para uma descrição sucinta da pesquisa, consultar MACHLINE, SÁ MOTTA & WEIL (1966, p.V - XIII).

Cordeiro, Carvalho e Pereira notaram que o estilo de liderança do pequeno empresário oscila entre autocrático e paternalista.

O lado autocrático do empresário revela-se pela “atitude na maioria das empresas de que ao patrão cabem as decisões, cabendo aos empregados a mera execução adequada de suas tarefas” (CORDEIRO, CARVALHO e PEREIRA, 1968, p.54).

O paternalismo revela-se pelo exame dos assuntos pessoais e familiares dos empregados. Os salários são baixos e os benefícios inexistentes. A dependência em relação ao patrão em casos não-rotineiros é flagrante e costumeira. “A impressão que o conjunto de respostas nos dá é a de que o empresário, em geral, gosta dessa situação”. (CORDEIRO, CARVALHO e PEREIRA, 1968, p.60).

O centralismo decisório exige contatos intensos, como os constatados por Teixeira, do dirigente passando “por cima” dos subordinados diretos. Segundo Cordeiro, Carvalho e Pereira, o patrão atende o empregado sem formalidade; para que procurar outra pessoa se o patrão é a última palavra na empresa.

A informalidade tem fundamentos autocrático e personalista. Não é uma simples questão de falta de conhecimento técnico. A racionalidade social, econômica e cultural da pequena empresa torna a formalização inadequada e ineficaz. “Vários respondentes que mencionaram ter, no passado, tentado estruturar o processo de participação, através de reuniões periódicas para discussão de problemas e trocas de idéias, informaram ter abandonado tal prática, em virtude de resultados pouco satisfatórios alcançados” (CORDEIRO, CARVALHO e PEREIRA, 1968, p.54).

1.4.2.3. Pereira (1965)

O livro “Empresários e administradores no Brasil”, de Luis Carlos Bresser Pereira, tem como objetivo analisar as origens étnicas e sociais, a mobilidade e carreira de dirigentes das empresas industriais paulistas.

Pesquisa realizada entre 1964 e 1965 em empresas industriais, nacionais ou estrangeiras, com mais de 249 empregados, localizadas na Grande São Paulo. O universo contabilizava 541 empresas e a amostra ficou com 80. Destas, 30 empresas tinham entre 250 e 500 empregados e 50 tinham mais de 500 empregados. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados o questionário e a entrevista.

É a partir dos anos 50, com a entrada do capital estrangeiro, que as empresas no Brasil conhecem um rápido crescimento e burocratização. Com isto, a gerência tradicional e familiar cede lugar para a gerência profissional com base em técnicos treinados e especializados nas diferentes áreas.

O autor constatou, já na década de 60, o declínio da gerência familiar em médias e grandes empresas nacionais, pois “em 70% delas existem diretores sem relação de parentesco com seus proprietários” (PEREIRA, 1974, p.67).

A análise das origens étnicas mostrou um divórcio entre os brasileiros e as atividades executivas, tendo em vista que “80% dos diretores são originários de aproximadamente 18% dos estrangeiros. Em contrapartida, apenas 20% dos diretores tem origens entre os 82% de brasileiros existente em São Paulo em 1920” (PEREIRA, 1974, p. 70).

Esta análise a partir dos avôs paternos dos entrevistados indica, como uma possível explicação, o desprezo dos profissionais mais qualificados pelos

trabalhos administrativos em empresas privadas e o apêgo, próprio das raízes patrimonialistas do país, pelo status e privilégios do emprego público.

1.4.2.4. Covre (1976)

Maria de Lourdes M. Covre, autora do livro “A formação e a ideologia do administrador de empresa”, realizou uma pesquisa empírica em 1976 mediante a aplicação de questionários em 224 alunos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Contou, ainda, com entrevista de alunos e professores. Consultou currículos, publicações e três pesquisas inéditas da própria Fundação.

Covre (1991) assinala que a capacidade essencial do dirigente de empresa na atual fase do capitalismo é a “visão global”. Cardoso (1972) já havia mostrado o mesmo fato.

Analisando os currículos de 1957 e 1976, a autora observou que o departamento de Administração, responsável por disciplinas de práticas gerais, reduziu sua carga horária. Por outro lado, o departamento de Ciências Sociais, responsável por disciplinas de “humanas”, aumentou seu peso no currículo.

A autora nega que esta mudança tenha significado uma humanização na formação do administrador. Afirma que as disciplinas de economia, política e sociologia serviram para dar uma visão abrangente da realidade social, visão esta mais adequada ao executivo no capitalismo monopolista.

Por estar adequado a esta situação, o ensino da FGV-São Paulo é denominado de “vanguarda” em relação às necessidades do capitalismo. Em

contraposição, por enfatizar as técnicas de gerência, o ensino da FGV-Rio de Janeiro foi rotulado de “conservador”.

Os alunos que clamam por um ou outro tipo de ensino são classificados como de “vanguarda” ou “conservadores”. Aqueles que criticam a teoria administrativa como inadequada ao Brasil, principalmente por referência à pequena e média empresa, são chamados de “nacionalistas”.

De qualquer forma, em última instância, a função do administrador, de acordo com Covre, é atender as necessidades do capital. Tal conclusão não apresenta novidade com relação ao próprio quadro teórico marxista empregado pela autora, pois, segundo Marx, “como função específica do capital, a função de dirigir assume características específicas. Em primeiro lugar, o motivo que impulsiona e o objetivo que determina o processo de produção capitalista é a maior autovalorização possível do capital” (MARX, 1983, p.263).

SÍNTESE DO CAPÍTULO

O desenvolvimento do capítulo esteve orientado pelo propósito de rever a literatura sobre o trabalho do executivo. Primeiramente foi apresentada a Abordagem do Processo como a formulação dominante na literatura administrativa. Os autores desta abordagem fundamentam-se na obra de Fayol e definem o trabalho do executivo como composto pelas atividades de planejamento, organização, direção e controle.

A segunda explicação sobre o trabalho do executivo é a Abordagem dos Papéis. Não há uma definição comum entre os seus autores, mas caracterizam-se pela crítica ao caráter abstrato e formal da Abordagem Processual. Enfatizam a

necessidade de pesquisa empírica para conhecer o trabalho do executivo e utilizam principalmente da observação estruturada e do diário de campo como instrumentos de coleta de dados.

Uma consulta à literatura pertinente à Engenharia de Produção revela a adesão, quase irrestrita, à definição fayoliana sobre o trabalho do executivo. A pesquisa no Brasil, sobre esse tema, tem sido mais fecunda em desvendar aspectos sociais do que propriamente administrativos.

2. CRÍTICA ÀS ABORDAGENS SOBRE O TRABALHO DO EXECUTIVO

O comportamento humano exige compreensão, bem como explicação, apreciação do ponto de vista do ator, e não simplesmente a observação de sua atividade.

Roderick Martin

Esta situação de elevado grau de sofisticação teórica da Administração decorre em grande parte da aceitação incondicional e passiva do modelo adotado pelas ciências exatas... Chegou o momento de dizer claramente que o conhecimento dos seres humanos no ambiente de trabalho passa pela adoção de uma postura compreensiva, única capaz de apreender o sentido que os seres humanos dão à sua própria vida.

Alain Chanlat

PROPÓSITO DO CAPÍTULO

A finalidade do capítulo é mostrar que as Abordagens do Processo e dos Papéis são deficientes em revelar a natureza do trabalho do executivo. Primeiramente, argumenta-se que a deficiência das abordagens estaria em seus modelos explanatórios da atuação do executivo. Para superar os limites dos modelos, tem sido proposto o uso do modelo sistêmico, de maior complexidade, porém, de maior poder explicativo que os anteriores.

A argumentação seguinte identifica a deficiência das abordagens muito além de seus modelos; a razão principal estaria no fundamento funcionalista como quadro de análise da dinâmica organizacional.

Finalmente, o capítulo procura mostrar que um quadro de análise alternativo, o fundamento compreensivo, seria de grande valia na produção do conhecimento sobre as organizações e a natureza do trabalho do executivo.

Entende-se por funcionalismo e compreensão como conceituados por Burrell e Morgan (1979) no livro “Paradigmas Sociológicos e Análise Organizacional”; tais conceitos são apresentados neste capítulo.

2.1. LIMITES DOS MODELOS SUBJACENTES ÀS ABORDAGENS

As Abordagens do Processo e dos Papéis são limitadas em compreender o trabalho do executivo. Argumenta-se que suas fraquezas estão associadas a seus modelos de base: o modelo da execução, no caso da primeira, e o modelo da decisão, no caso da segunda. Caso as deficiências explicativas estivessem localizadas nos modelos, como revela-se a crítica da segunda abordagem à primeira, essas deficiências poderiam ser superadas pela adoção de um modelo sofisticado como o sistêmico da Abordagem do Diagnóstico.

2.1.1. A Abordagem do Processo e o Modelo da Execução

A formulação clássica de Fayol sobre as funções do executivo domina o pensamento administrativo até os dias de hoje. Sua expressão básica como atividades de planejamento, organização, direção e controle tomou forma na década de 50.

Tomando emprestado a crítica de Kliksberg (1988, p. 74) à teoria tradicional, pode-se dizer que este enfoque baseou-se no raciocínio especulativo a partir da experiência de executivos empresariais.

Influenciado pelo positivismo de Comte, o enfoque clássico concebeu a produção de conhecimento científico pelo método das ciências naturais (Física, Astronomia, Biologia). Este procedimento implicou em aceitar os fatos gerenciais, essencialmente sociais, como “coisas”.

Aliado à concepção do empirismo de Francis Bacon, a metodologia de investigação da realidade social reduziu-se a um processo de classificação, isto é, à demonstração de relações lógicas entre “coisas”. (REX, 1973).

Assim procedendo, os autores deste enfoque desprezaram a teoria alcançando o patamar do empirismo abstrato (este enfoque em Administração pode ser consultado em Burrell e Morgan, 1979). “Quando o empírico é classificado cessa a necessidade de explicação teórica adicional” (REX, 1973, p. 26). É inconcebível na prática científica abster-se da consideração teórica, como bem demonstram Weber (1991), Rex (1973) e Burrell e Morgan (1979).

Por último, nota-se a clara organização das proposições de Fayol ao modo da estruturação dos fenômenos sociais por Durkheim, o qual tendo adotado a analogia biológica, descreveu o “corpo social” através de sua anatomia (estrutura) e fisiologia (funcionamento).

É importante notar que, contrariando o ensinamento positivista, o real não pode ser no todo e objetivamente apreendido pelo pesquisador (WEBER, 1991). A Abordagem do Processo baseia-se numa concepção do social e da ciência bastante questionável. O empirismo abstrato, “como prática pode ser compreendida como uma

garantia de que não aprenderemos muito sobre o homem e a sociedade pela sua ingenuidade formal e vazia” (MILLS, 1982, p.85).

Sua abstração em relação à realidade mais encantou do que preocupou seus teóricos, pois permitiu manipular de forma lógica e coerente as atividades do trabalho do executivo.

Tal fato pode ser notado nos elogios que esta formulação recebe pela sua adequação ao treinamento e ao ensino para os negócios. “As funções do processo ainda representam a mais útil maneira de concepção do cargo de executivo, especialmente para a educação em gerência...” (CARROLL & GILLEN, 1987, p.48).

Há ainda aqueles que insistem em afirmar a capacidade explicativa da Abordagem do Processo para as funções do executivo. O exame de seu modelo teórico revela coerência ao conhecimento e contextualização própria do início do século, berço de sua formulação.

Fayol vivenciou os problemas dos executivos nas três últimas décadas do século passado. Foi nesta época que as pequenas oficinas transformaram-se em fábricas, consolidando o sistema fabril. A concentração elevada de trabalhadores no mesmo local de trabalho impossibilitou a condução do negócio apenas pelo proprietário. Logo surgiu, em consequência, um batalhão de chefes.

Diferente das empresas de hoje, as fábricas praticamente limitavam-se ao departamento de fabricação. Neste ambiente, era quase natural a preocupação dominante com a execução do trabalho. Assim como Taylor preocupou-se com a eficiência na execução do trabalho operário, Fayol preocupou-se em caracterizar o trabalho do executivo levando em conta seu processo de execução.

Portanto, a definição das funções do executivo como atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar, é própria da fase de constituição das fábricas. Do ponto de vista teórico, o conceito de ação do executivo fundamenta-se no processo de execução do trabalho.

A preocupação com a execução levou à busca da eficiência, da otimização dos meios empregados. Esta engenharia da “racionalização do trabalho” foi pertinente para definir as funções do executivo na fase da fábrica e da economia concorrencial.

Nos dias atuais, o modelo da execução constitui-se em um quadro de análise parcial, privilegiando uma visão atomística das funções do executivo. A execução continua sendo uma dimensão importante para descrever a natureza do trabalho do executivo, mas incapaz de revelar toda sua abrangência.

2.1.2. A Abordagem dos Papéis e o Modelo da Decisão

Mintzberg (1975) é o único autor a desafiar a hegemonia de Fayol sobre a “Natureza do Trabalho do Executivo”. Mintzberg teve o mérito de divulgar a crítica à Abordagem do Processo, chamando a atenção para seu formalismo e abstração.

Em alternativa à contribuição de Fayol, propôs uma nova formulação através de descrição de papéis interpessoais, informacionais e decisoriais.

O enfoque de Mintzberg tem raízes na obra de Simon (1979). Segundo Aktouf (1989, p. 242), “como Herbert Simon em 1946, pode-se dizer que Mintzberg

inicia sua carreira de teórico da gestão através de uma crítica bastante violenta da gerência: onde Simon fala de provérbio, ele fala de folclore, com trinta anos de distância”.

Simon é considerado o autor pioneiro na constituição da Abordagem Decisória da Gerência através da publicação do livro “Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas”.

Ao romper com a Teoria da Gerência Administrativa, Simon (1979, p. 8) caracteriza “os processos gerenciais como processos decisórios”. Não enfatiza os métodos matemáticos de decisão, mas como a escolha dos indivíduos na organização pode ser influenciada. Daí, Burrell e Morgan (1979, p. 151) observarem que “essencialmente a teoria de Simon reflete uma forma modificada de comportamentalismo”.

Wren (1979, p. 369) afirma que os fundamentos da obra de Simon encontram-se em Chester Barnard. Para Barnard, a organização é um sistema social cooperativo, isto é, um sistema onde as pessoas interagem e contribuem para os objetivos comuns.

As pessoas são racionais, diz Barnard, elas agem avaliando os benefícios pessoais que alcançarão com o esforço dispendido. Cabe à gerência coordenar os esforços pessoais para a realização dos objetivos comuns. Em seu modelo não existem conflitos internos ao sistema; a única ameaça possível à estabilidade é exôgena.

A visão do sistema social baseado no equilíbrio tem fundamentação nas ciências naturais; não na Biologia, mas na Física. De acordo com Wren (1979, p. 369), esta visão de Barnard está alicerçada na obra de Vilfredo Pareto.

Foi da economia que Pareto trouxe a noção de equilíbrio para a sociologia. “Ele viu neste conceito uma ferramenta útil para entender a complexidade da vida social” (BURREL & MORGAN, 1979, p. 47).

Em síntese, esta concepção é positivista ao fazer ciência. Buscou na analogia da Física a estruturação dos fenômenos sociais. Em consequência, “Simon pretende superar a doutrina da racionalidade absoluta (one best way) mas conserva intacta a essência dos seus pressupostos fundamentais” (AKTOUF, 1989, p.234).

Em relação à teoria social, a abordagem de Pareto, Barnard e Simon, é conservadora e antiquada, pois concebe o desequilíbrio como um mal indesejado para o sistema. A existência de diferentes interesses não é aceitável na teoria do equilíbrio, portanto, não há espaço para o conceito de poder (BURREL & MORGAN, 1979).

A eficácia do modelo é limitada, visto que a noção de sistema fechado despreza a influência do ambiente. Soma-se, ainda, a visão atomística da natureza do trabalho do executivo ao abordar apenas a decisão.

Este desejo de fazer da atividade executiva e organizacional uma ciência exata está presente em Taylor e Fayol. De acordo com Aktouf (1989, p. 229), a abordagem da tomada de decisão, de Simon a Mintzberg, não representa uma ruptura com os clássicos, mas uma reforma. “Herbert Simon marca o lançamento de uma corrente neo-racionalista, reintroduzindo, em resumo, a crença da possível condução racional e científica das organizações”.

Em relação especificamente à pesquisa sobre as funções do executivo de Mintzberg (1975), e não o conjunto de sua obra, há em seu alicerce a crença extremada no conhecimento objetivo. Mintzberg fez a defesa e o uso da observação

estruturada. O conhecimento manifesto, visível e possível de medir é a revelação da realidade.

Considerado por Koontz (1980, p. 181) como a cabeça de uma nova escola administrativa, Mintzberg gerou, na verdade, discípulos neo-taylorista no “planejamento das tarefas executivas”. Os trabalhos de Teixeira (1979, 1985) são os dois mais extensos e importantes nesta linha de pensamento realizados no Brasil.

Segundo Teixeira (1979, p.296), o dirigente “fica desorientado, fragmenta demais o próprio trabalho, permite interrupção, etc.” por não conhecer “o que deve ser feito”. Ele observa que a dúvida na utilização do tempo é algo inerente ao cargo nas pequenas e médias empresas (PME).

E, em seguida, sugere como o dirigente pode estudar seus tempos e definir o próprio cargo. Desta forma, a dúvida deixa de ser própria das funções do executivo na PME, isto é, com interdependência organizacional e ambiental, para ter relações apenas com seu ocupante. Depende apenas do conhecimento deste sobre o conteúdo do cargo e como priorizar os tempos em suas atividades.

Enquanto em Kotter (1982) a interrupção é uma estratégia intencional, em Teixeira é uma falta de planejamento das tarefas “à moda de Taylor”.

É o próprio Teixeira (1985, p.261-2) quem diz, “muitas das colocações efetuadas lembram a proposta antigüíssima de Taylor que coloca como ponto central de sua teoria a necessidade de se substituir o critério individual por uma ciência, posição esta muito ligada à linha que defendemos na adaptação do dirigente ao crescimento”.

Se a Administração Científica foi compatível com o surgimento do sistema fabril, hoje é inapropriada para caracterizar o papel de um alto executivo pela ótica da racionalização dos tempos.

Segundo Kotter (1982, p. 166), “alguns dos programas de gerenciamento do tempo, atualmente em voga, são um bom exemplo do problema. Baseados em concepções simplistas sobre a natureza do trabalho do executivo, estes programas instruem gerentes para pararem de permitir que pessoas e problemas “interrompam” seus trabalhos diariamente. Eles freqüentemente dizem aos virtuais executivos que conversas curtas e desconectadas são ineficientes. Eles advertem que deveriam disciplinar-se para não permitir que pessoas e tópicos “irrelevantes” entrem em suas programações. Em outras palavras, eles advertem as pessoas para comportarem-se diferentemente dos executivos eficazes encontrados em nossas pesquisas”.

O espírito da gerência científica e exata de Taylor, Fayol e Simon paira sobre Mintzberg e seus seguidores. Sua base de observação, firmada apenas no comportamento manifesto do gerente, é simplista para sustentar uma generalização relativa à natureza do trabalho do executivo.

Mills (1982, p.67) critica os autores do empirismo abstrato em ciências sociais, dizendo que “sua metodologia [de pesquisa] parece determinar os problemas”. Tal fato é cristalino em Teixeira (1985, p.274): “Em nosso trabalho utilizamos predominantemente a abordagem dos contatos e dos padrões de trabalho pois são as mais próprias aos meios de coleta de dados empregados”.

Embora devam ser claramente classificados nesta escola de pensamento, Kotter e Stewart foram mais cuidadosos com o tratamento teórico

dispensado às pesquisas, manifestando uma atitude de afastamento do empiricismo dominante nos autores desta corrente.

2.1.3. A Abordagem do Diagnóstico: Outra Contribuição

Na Abordagem do Diagnóstico, a ação do executivo é orientada pelo processo de resolução de problemas. Não haveria novidade alguma a apresentar se este processo reduzisse seu foco de análise à operação ou à decisão.

No entanto, o processo de resolução de problemas é formado por um conjunto de passos que guia a análise do executivo de forma a concentrar sua atenção no funcionamento organizacional.

Ao privilegiar o funcionamento organizacional, a Abordagem do Diagnóstico adota como primeiro passo do processo a identificação do sistema e, em seguida, a especificação das variáveis essenciais deste sistema. Operação e decisão são possíveis variáveis do sistema, no entanto, serão com toda certeza apenas elementos parciais do foco de análise.

Uma primeira perspectiva da Abordagem do Diagnóstico pode ser delineada com base em sintomas. Neste caso, o executivo toma conhecimento de algum sintoma (greve, queda nas vendas, falta de matéria-prima) e age para corrigir esta "anormalidade". A ação baseia-se simplesmente nos sintomas.

Apresenta a deficiência de limitar-se aos problemas diretamente relacionados com os sintomas. Além disso, carrega uma visão reativa. São os sintomas que iniciam o processo de diagnóstico e mudança. O executivo é passivo,

não se antecipa aos sintomas. A característica mais prejudicial desta perspectiva é seu enfoque localizado, parcial e simplista da esfera de ação do executivo.

É comum encontrar entre os profissionais de gerência uma segunda perspectiva da Abordagem do Diagnóstico: com base na intuição. Neste caso, o executivo tem um modelo próprio para compreender sua esfera de atuação. O enfoque fundamenta-se na experiência pessoal e considera assistematicamente o conhecimento científico. Assim, “os enfoques intuitivos são frequentemente ingênuos e simplistas” (NADLER & TUSHMAN, 1977, p.85).

Neste caso, o papel do executivo oscila entre reativo e ativo, dependendo das características pessoais do profissional. A abrangência do modelo sobre o campo de ação do executivo também é variável, mas quase sempre parcial.

Uma terceira perspectiva é o diagnóstico com base em componentes organizacionais isolados; deixa de ter um caráter fortuito para assumir um caráter sistemático. No entanto, mantém o enfoque parcial das perspectivas anteriores. Um exemplo nesta perspectiva é apresentado em Aktouf (1989, p. 132) que privilegia a decisão como componente essencial de funcionamento da organização. Outro exemplo, de linha behaviorista, é apresentado por Nadler, Hackman e Lawler (1983, p.245) como um diagnóstico com base no comportamento individual e grupai.

Tendo em vista que a organização, campo característico da ação executiva, é uma realidade de alta complexidade, grande interdependência e rápida mudança, são todos os modelos anteriores, inclusive o da execução e o da decisão, deficientes em representar a realidade.

Para enfrentar tal situação existe a perspectiva do diagnóstico organizacional, isto é, diagnóstico baseado na representação dos principais componentes de uma organização.

A importância deste enfoque é ainda maior ao se considerar que “não há procedimentos de diagnóstico amplamente aceitos para avaliar as organizações... há muitos procedimentos de diagnóstico para funções parciais. O psicólogo-social pode examinar o moral da organização. O analista financeiro pode julgar a saúde financeira das estatísticas sobre lucratividade, retorno sobre investimento, etc. O consultor de marketing tem seu próprio meio de julgar a estratégia mercadológica. Cada especialista tem seu próprio remédio para resolver ou melhorar os problemas que ele percebe. Frequentemente esforços para resolver problemas em uma área criam novos problemas para a organização, como um todo ou para outras áreas”. (LEVINSON, 1972, p.5).

Em tom de alerta, Handy (1978, p.19) refere-se à necessidade de realizar um diagnóstico sistemático para orientar a ação executiva. “Naturalmente, há administradores de sorte: aqueles cujo remédio favorito simplesmente é apropriado ao mal da organização; aqueles que encontram uma organização no vigor da saúde e vitalidade, quando nenhuma pílula poderá prejudicar ou melhorar; aqueles poucos que, pela força de vontade e personalidade, arrastam uma constituição doentia de volta à saúde. Para a maioria de nós, porém, seria melhor confiar numa compreensão acurada de interação de variáveis” que representam a organização.

Levinson (1972, p.5) afirma que “um método compreensivo de estudar e avaliar organizações com o propósito de verificar seus pontos e nós de disfunção deveria cobrir numerosas áreas importantes. Deveria incluir uma avaliação do relacionamento da organização como um sistema aberto...”. Segundo Nadler e

Tushman (1977, p.88), “a teoria do sistema aberto é um arcabouço geral para conceptualizar o comportamento organizacional”.

Ao esboçar a organização como um sistema aberto fica estabelecido o seguinte:

- a) a organização é um todo;
- b) a organização é um conjunto de partes em constante inter-relacionamentos;
- c) a organização é orientada para finalidades;
- d) a organização está em interdependência com o ambiente.

É importante destacar que a teoria do sistema aberto enfatiza o processo de transformação de recursos organizacionais em produtos organizacionais. Desta forma, a Abordagem do Diagnóstico baseada no modelo sistêmico irá focalizar as partes componentes essenciais do funcionamento da organização e suas inter-relações. Essa combinação forma uma poderosa ferramenta do executivo para “estruturar e lidar com a realidade complexa das organizações” (NADLER & TUSHMAN, 1977, p.97).

Como orientação geral é utilizada a teoria dos sistemas abertos. Como orientação específica adota-se a resolução de problemas. As interações sistêmicas guiarão os passos da resolução de problemas, que são (NADLER & TUSHMAN, 1977, p.95-7):

- 1 - Identificar o sistema;
- 2 - Determinar a natureza das variáveis essenciais;
- 3 - Diagnosticar o estado das ligações (entre variáveis) e os relacionamentos aos resultados organizacionais;
- 4 - Identificar os problemas críticos do sistema;
- 5 - Gerar soluções alternativas;
- 6 - Avaliar estratégias alternativas;

- 7 - Escolher estratégias para serem implementadas;
- 8 - Implementar estratégias;
- 9 - Avaliar; reiniciar o passo 1.

Tomando os três modelos estudados, execução, decisão e sistêmico, faz-se uma sucinta comparação, no quadro 1, para melhor compreensão:

MODELO CARACTERÍSTICAS	EXECUÇÃO	DECISÃO	SISTÊMICO
FOCO	OPERAÇÃO	DECISÃO	FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL
AÇÃO EXECUTIVA	PROCESSO DE PLANEJAMENTO	PROCESSO DECISÓRIO	PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
ENFATIZA	TAREFA	ESCOLHA	INTERDEPENDÊNCIA
PREOCUPAÇÃO	COMO "FAZER" (*)	COMO "DECIDIR O QUE FAZER"(*)	COMO "FUNCIONA"
CRITÉRIO DE DESEMPENHO	EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS (*)	EFICÁCIA DOS RESULTADOS (*)	EFETIVIDADE DO CONJUNTO
ORIENTADO	PARA MÉTODOS, TAREFAS E NORMAS (*)	PARA OBJETIVOS, PROGRAMAS E METAS (*)	PARA PROBLEMAS, DIAGNÓSTICO E AÇÃO

Quadro 1 - Comparação entre Modelos.

(*) Baseado em Nascimento (1972).

Exemplos dos modelos da execução, da decisão e sistêmico, são apresentados na figura 3.

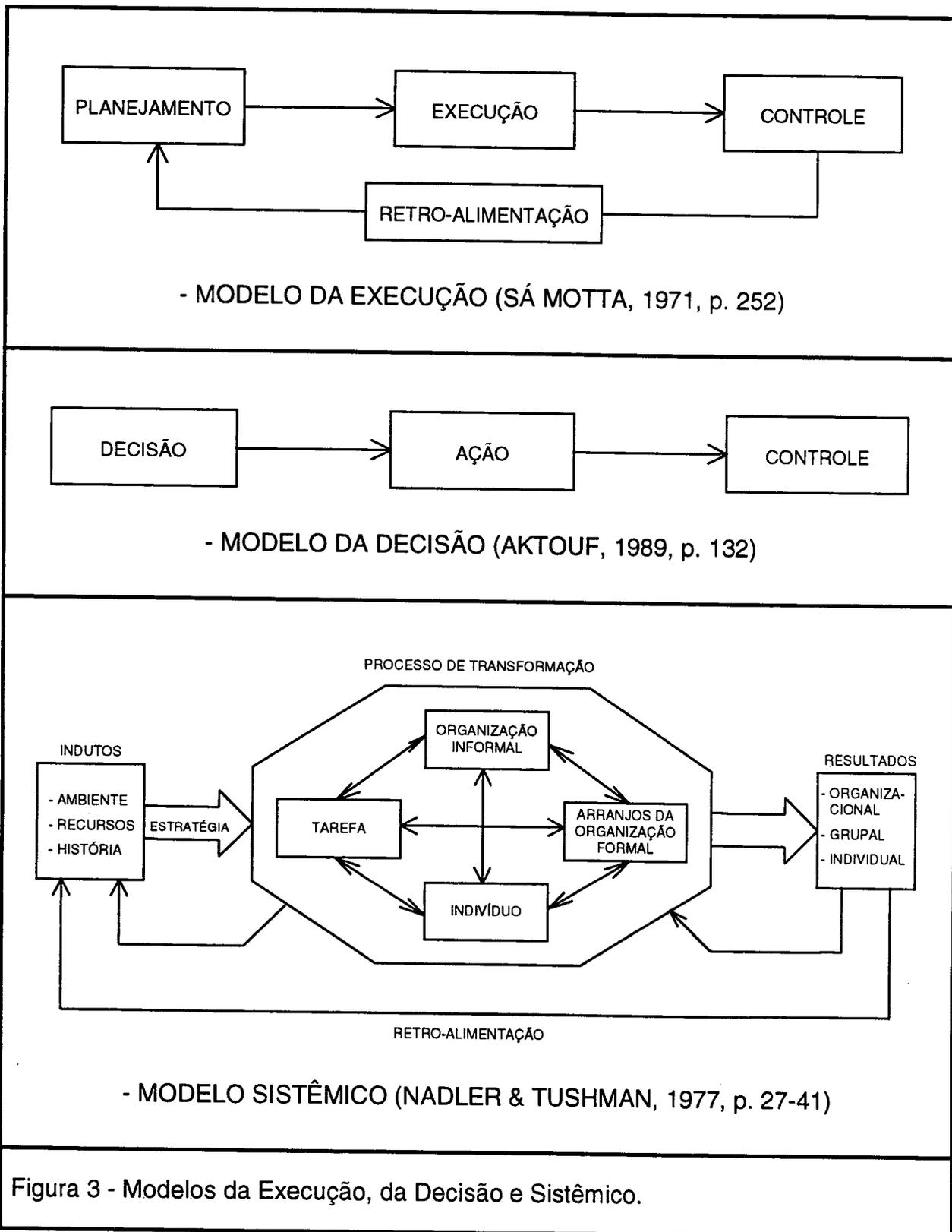


Figura 3 - Modelos da Execução, da Decisão e Sistêmico.

2.2. INSUFICIÊNCIAS DO FUNDAMENTO FUNCIONALISTA

O termo “insuficiências” foi utilizado por Weber (1991) para referir-se ao método generalizante, em oposição ao qual, ele defendeu o uso do método particularizante nas ciências humanas. Traduz a idéia de não rejeição ao primeiro método, mas de mostrar sua capacidade limitada de explicar o fenômeno estudado.

Da mesma forma, utiliza-se a referência “insuficiência” para mostrar a limitação dos modelos funcionalistas, e não acusá-lo de estéril, em fundamentar a análise organizacional.

Ainda na mesma linha de raciocínio de Weber, onde o autor trata dos dois métodos citados acima, pode-se afirmar que o quadro compreensivo não é melhor que o quadro funcionalista e nem o funcionalista melhor que o compreensivo. Cada um revela aspectos parciais e distintos do objeto de pesquisa. Cabe ao pesquisador optar de acordo com o propósito de sua investigação.

É impossível utilizar-se do termo “funcionalista” como síntese consensual de todos que o utilizam em Ciências Sociais. Classificar as teorias e os autores é uma tarefa hercúlea de agradar gregos e troianos, pois todos “parecem envolver-se com paixão e ódio” em sua defesa ou crítica.

Assim sendo, a caracterização de “funcionalista” será aquela utilizada por Burrell e Morgan (1979), em “Paradigmas sociológicos e análise organizacional”, em vista de sua ampla referência na literatura especializada.

Os autores partem do pressuposto de que “todas as teorias de organização estão baseadas em uma Filosofia da Ciência e em uma Teoria da Sociedade” (BURRELL & MORGAN, 1979, p.1). A natureza da ciência revela a

dimensão subjetivo-objetivo. As quatro características desta dimensão estão apresentadas no quadro 2. A natureza da sociedade revela a dimensão regulação-mudança radical. As sete características desta dimensão estão no quadro 3.

CARACTERÍSTICA	DIZ RESPEITO	SUBJETIVO	OBJETIVO
ONTOLÓGICA	A essência do fenômeno sob investigação	NOMINALISMO: a realidade a ser investigada é produto da consciência do indivíduo	REALISMO: a realidade a ser investigada é externa ao indivíduo
EPISTEMOLÓGICA	Aos fundamentos do conhecimento	ANTI-POSITIVISTA: o conhecimento é mais subjetivo	POSITIVISTA: o conhecimento é possível de ser transmitido de forma tangível
NATUREZA HUMANA	Ao relacionamento entre seres humanos e seus ambientes	VOLUNTARISTA: o homem é considerado como o criador de seu ambiente.	DETERMINISTA: os homens são condicionados por suas circunstâncias externas
METODOLÓGICA	A forma de investigação	IDEOGRÁFICA: qualidade e compreensão do que é o único e particular	NOMOTÉTICA: quantitativa e busca por leis universais

Quadro 2 - Características da Dimensão SUBJETIVO-OBJETIVO.

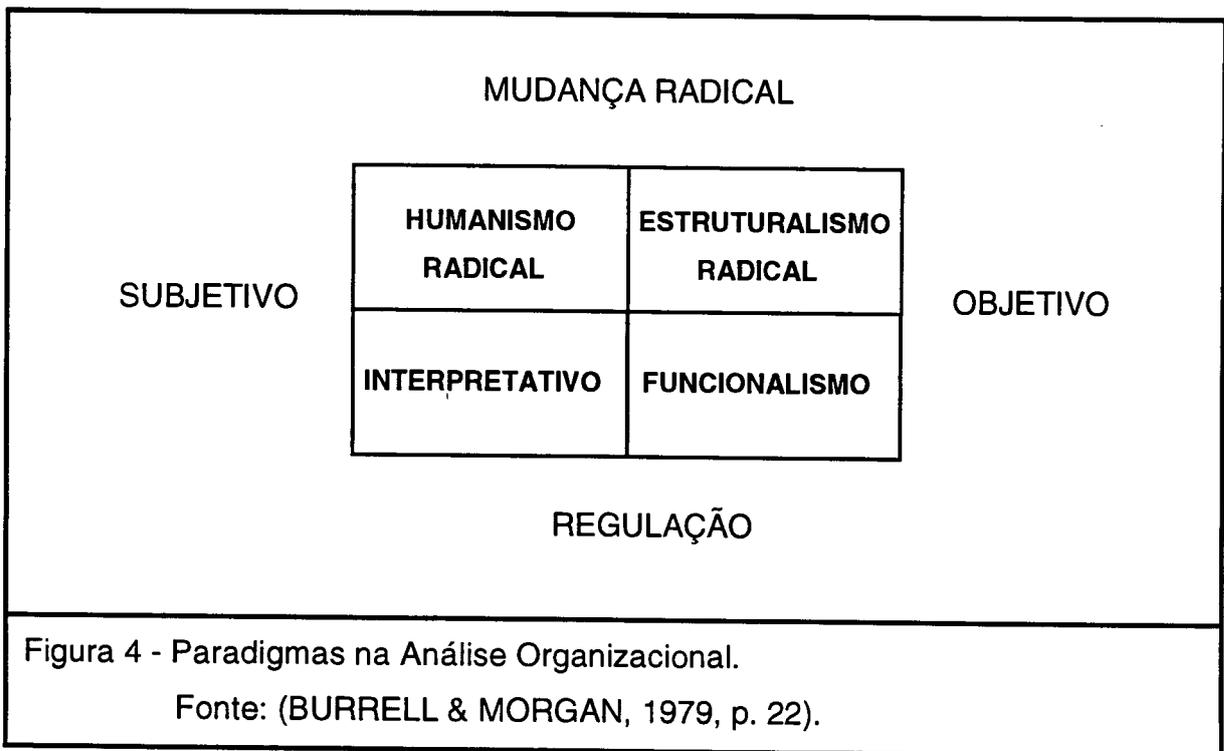
Fonte: BURRELL & MORGAN (1979, p.1-9).

REGULAÇÃO	MUDANÇA RADICAL
status quo	mudança radical
ordem social	conflito estrutural
consenso	modos de dominação
integração social e coesão	contradição
solidariedade	emancipação
satisfação de necessidade	privação
realidade	potencialidade

Quadro 3 - Características da Dimensão REGULAÇÃO-MUDANÇA RADICAL.

Fonte: (BURRELL & MORGAN, 1979, p.18).

A combinação da dimensão subjetivo-objetivo com a dimensão regulação-mudança radical produz quatro paradigmas ou orientações na análise organizacional.



Esses paradigmas formam a fundamentação sociológica no estudo das organizações. Desta forma, pode-se caracterizar o funcionalismo, na análise organizacional, como uma produção de conhecimento orientada por uma visão social que privilegia o estudo de como a sociedade pode ser preservada de mudanças radicais, isto é, como pode ser mantida. Enfatiza a manutenção da ordem social, da integração, do equilíbrio, da estabilidade, do consenso.

Por outro lado, o funcionalismo também é orientado por uma visão de ciência onde o fenômeno sob investigação é relativamente concreto e externo ao

pesquisador, podendo ser identificado, estudado e medido através de técnicas quantitativas derivadas das ciências naturais. Em consequência, pode-se formular leis gerais e universais sobre os fenômenos. Os homens pouco interferem na construção da realidade, já que essas leis explicam a existência de forças sociais superiores à ação dos homens.

A Sociologia, como outras ciências, utiliza-se de construtos abstratos para explicação de fenômenos sociais. Como ciência mais recente do que as ciências naturais (Astronomia, Física, Biologia) seria compreensível que os estudiosos da sociedade buscassem ajuda nas áreas de conhecimento mais desenvolvidas para edificar estes construtos.

Esta ajuda veio na forma de modelos nas palavras de REX (1973, p.78-9), metáforas de acordo com MORGAN (1980, p.609-13) ou, ainda, analogias segundo SKIDMORE (1976, p.70-80). O funcionalismo, conforme aqui caracterizado, desde suas origens, com Comte, Spencer, Durkheim, Malinowski e Radcliffe-Brown, esteve fundamentado na Biologia. Guerreiro Ramos já havia observado que a adoção da analogia entre sociedade e organismo conduz a uma perda de compreensão dos fenômenos sociais (RAMOS, 1965, p.98).

Isto significa que muitos construtos existentes na explicação funcionalista são transposições da Biologia. Skidmore (1976) afirma que “é comum tentar descrever a ação social fazendo uso de analogias, isto envolve tomar termos primitivos de outros campos e torná-los “construtos” para o uso sociológico” (p.79). E, ainda segundo o autor, “o mundo da Biologia tem proporcionado uma das analogias mais ricas para os sociólogos” (p.76).

Morgan (1980, p.611) diz que “o uso da metáfora serve para gerar uma imagem para estudar o objeto. Esta imagem pode fornecer a base para a pesquisa científica firmar esforços para descobrir em que medida que as características da metáfora são encontradas no objeto de investigação”.

Em outras palavras, a metáfora é útil em fornecer uma descrição para o fenômeno em estudo. Por simples importação da Biologia, por exemplo, os pesquisadores das abordagens administrativas adotam que as organizações (uma coletividade humana) tem estrutura e funcionamento como o corpo humano. A descrição do corpo humano passa a ser o quadro de análise para configurar a problemática da pesquisa e articular seu sistema teórico.

No entanto, muitos autores consideram que as metáforas, ou analogias, têm ultrapassado seu ponto de utilidade. Entre eles estão Van de Ven e Astley (1981, p.431): “embora as analogias mecânicas das ciências naturais e as analogias do organismo das ciências biológicas tenham sido usadas para distinguir as teorias de organização, elas são mais incorretas que corretas e facilitam um pensamento descuidado sobre as organizações”.

Se a construção de modelos organizacionais por analogias mecânica e biológica deve despertar cuidado, então, maior atenção deveria ser dada a um ponto crítico nesta operação: “a analogia é um tipo de empréstimo que ocorre todo o tempo no mundo da ciência, mas que encerra um perigo. O perigo é que a descrição que emerge conterà também uma explicação oculta da coisa descrita, e poderíamos não desejar acolher essa explicação de modo algum” (SKIDMORE, 1976, p.79).

Esta importação inadequada da explicação tem ocorrido no uso da analogia biológica, que está relacionada a dois conceitos centrais do funcionalismo: “sempre que encontramos os termos “estrutura” e “função” na sociologia, podemos

estar certos de que o autor tem em mente alguma concepção da sociedade como um organismo” (REX, 1973, p.79).

Para um dos maiores autores funcionalista, Radcliffe-Brown, “a estrutura social só é capaz de ser observada “em funcionamento”... a estrutura deve ser definida em termos de atividades e do efeito destas sobre as unidades... mas ele não diz que essas atividades têm o efeito de manter um padrão de relações sociais ou uma estrutura social. Diz que elas tem essa “função”” (REX, 1973, p.82-3-4-).

Mas o termo “função” não tem apenas o significado de efeito, ele também traduz uma compreensão teleológica. Embora na estrutura biológica a “função” no sentido de efeito se confunda com a “função” no sentido de propósito, isto não é verdade para a estrutura social.

Segundo Rex (1973, p.83), “no caso dos organismos biológicos, só há um único tipo possível de explicação de uma atividade orgânica: dizemos que está explicada quando mostramos que tem o efeito de manter uma estrutura... No caso dos organismos sociais, as coisas são bem diferentes. As pessoas fazem coisas que implicam a cooperação dos outros, mas essas atividades não têm, necessariamente, o efeito de manter a estrutura social”.

O quadro funcionalista tem “contrabandeado” uma explicação das estruturas orgânicas, o que é inadequado para a estrutura social. Daí, a proposta que apresento neste trabalho de introduzir na análise da natureza do trabalho do executivo o quadro compreensivo (WEBER 1969, 1991), FREUND (1987), REX (1973)).

A contribuição funcionalista não é descartável. Seu esforço concentra-se em estudar “como” determinada estrutura funciona. É isto que foi constatado nos modelos da execução, da decisão e do diagnóstico, os quais apresentam,

respectivamente, a preocupação central com o: como “fazer”, como “decidir”, como “funciona”.

Mas sua explicação, baseada na analogia do organismo, torna-se artificial para a estrutura social. Desta forma, sua teoria social, aqui incluída a organizacional, é mais um remendo de justificativas para a explicação importada do que aquilo que deveria ser sua real tarefa: uma exposição de fatos constatáveis na vida social.

O quadro funcionalista, segundo caracterização de Burrell e Morgan (1979, p.41-226), pode ser apresentado por abordagens, na teoria sociológica e na teoria das organizações, conforme quadro 4.

De acordo com os quatro paradigmas estabelecidos por Burrell e Morgan (1979), o quadro funcionalista é o dominante (p.25), a abordagem do sistema social é a teoria sociológica dominante (p.49), tendo o funcionalismo-estrutural dominado nas primeiras seis décadas deste século (p.50) e Parsons o autor mais influente nesta corrente (p.56). A influência de Parsons também é assinalada por Mills (1982, p.29).

O objetivismo e o sistema social são duas teorias sociológicas muito próximas. Enquanto a teoria do sistema social trata o fenômeno social através de analogias importadas das ciências naturais, o objetivismo trata a estrutura social como idêntica à estrutura física. Estas têm sido as teorias de ciência e da sociedade que alicerçam o pensamento organizacional.

Radcliffe-Brown utilizou-se da analogia biológica para entender o funcionamento dos sistemas sociais em termos de suas necessidades de existência. Ele “assumiu que as “estruturas” sociais estavam implícitas na operação dos sistemas sociais, e que o problema da análise social empírica era identificar as funções que os vários elementos da estrutura desempenhavam” (BURRELL & MORGAN, 1979, p.55).

TEORIA SOCIOLOGICA	TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES
1) OBJETIVISMO <i>A) EMPIRISMO ABSTRATO</i> <i>B) BEHAVIORISMO</i>	TAYLOR FAYOL PSICOLOGIA INDUSTRIAL ESTRUTURALISTAS EMPÍRICOS (PUGH, HALL) SATISFAÇÃO NO TRABALHO DINÂMICA DE GRUPO LIDERANÇA
2) SISTEMA SOCIAL <i>A) FUNCIONALISMO-ESTRUTURAL</i> <i>B) SISTEMAS</i>	HAWTHORNE SÓCIO-TÉCNICO TEORIA DA DECISÃO FUNCIONALISMO-ESTRUTURAL SISTEMA ABERTO CONTINGÊNCIA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
3) INTEGRATIVA	DISFUNÇÃO PLURALISTA
4) INTERACIONISMO	INTERACIONISMO

Quadro 4 - Relação da Teoria das Organizações com a Teoria Sociológica.

Fonte: (BURRELL & MORGAN, 1979, p. 118-226).

No entanto, o sociólogo que mais influenciou a análise organizacional, acabou por inverter esta problemática. “Parsons começou com as funções que devem ser desempenhadas, o problema da ciência social empírica tornou-se o de identificar as estruturas ou elementos dos sistemas sociais que atendem a dadas funções imperativas” (BURRELL & MORGAN, 1979, p.55).

ROCHER (1976, p.165) assinala “o notável esforço feito por Parsons para edificar a sociologia sobre um modelo lógico, integrado e coerente, de elevado nível de generalidade”.

A preocupação de Parsons com a ordem na sociedade levou-o a proposição de uma “Grande Teoria” social, abarcando todos os aspectos da vida social e de todas as sociedades humanas. Segundo Wright Mills, “em *The Social System*, Parsons não pode descer ao trabalho da ciência social porque está tomado pela idéia de que o modelo da ordem social por ele construído é uma espécie de modelo universal; porque, na realidade, transformou seus Conceitos em fetiches. O que é “sistemático” nesta grande teoria é a forma pela qual deixa de lado qualquer problema específico e empírico” (MILLS, 1982, p.57).

Muitos teóricos do funcionalismo-estrutural da corrente parsoniana enfatizam os imperativos estruturais e tecnológicos, desprezando o processo do sistema social. Este fato, segundo Burrell e Morgan (1979, p. 54), “foi uma inclinação em direção a uma visão altamente objetiva e estática da vida social - um positivismo extremado, um empirismo estreito”. Pode-se citar entre os principais nomes o de PUGH na Inglaterra e HALL nos Estados Unidos (BURRELL & MORGAN, 1979).

Menos extremados mas enfáticos na estrutura também encontram-se os sistêmicos sob a analogia do organismo. Neste caso pode-se lembrar dos psicólogos

sociais, como Katz e Kahn, e os autores ingleses do enfoque sócio-técnico, como Rice, Trist e Miller. (BURREL & MORGAN, 1979).

É interessante citar quatro críticas compiladas por Burrell e Morgan (1979, p.218-9) para o quadro funcionalista, ou mais especificamente às teorias do sistema social e do objetivismo que dominam a análise organizacional:

- 1) um compromisso excessivo e extremo ao positivismo e um empirismo ingênuo;
- 2) uma visão super-determinista da natureza humana revelada pelo imperativo estrutural e tecnológico;
- 3) um viés ideologicamente em favor da visão gerencial da organização levando a uma percepção que seus teóricos são pouco mais que “funcionários” daqueles no controle da vida organizacional;
- 4) uma concepção que o conservadorismo de seus teóricos, ou atitude gerencialmente orientada, está enraizada nos modelos que eles adotam para fins de análise organizacional.

2.3. POTENCIALIDADES DO FUNDAMENTO COMPREENSIVO

Weber (1969) foi quem melhor caracterizou a burocracia, ou organização burocrática ou simplesmente organização. Sua contribuição teve, após sua morte, diferentes orientações conduzidas pelos seus discípulos, divulgadores e, mesmo, críticos.

A maior difusão de seu nome ocorreu pelos autores funcionalistas. São eles, também, responsáveis por uma interpretação “distorcida” dos conceitos

weberianos, úteis a seus propósitos de pesquisa, porém contrários às idéias originais de Weber.

Um intelectual com vasto conhecimento como poucos neste século, Weber escreveu sobre Sociologia, Política, História, Economia, Direito, Religião e Arte. Falecido antes de concluir seu plano de trabalho, sua obra foi muito utilizada pela moderna "Análise Organizacional", aparentemente, nem sempre de acordo com seus esforços em vida.

Clarificando a questão, tome o exemplo dos quatro paradigmas de Burrell e Morgan (1979). Os autores afirmam:

- a) no paradigma funcionalista: "a Teoria da Ação Social deriva grandemente do trabalho de Max Weber e da noção de compreensão" (p.82). Principais nomes: Parsons e Barnard;
- b) no paradigma interpretativo: "Weber desenvolve a visão que a explicação dos assuntos sociais deve ser "adequada ao nível do significado" e que a função essencial da ciência social é ser "interpretativa", isto é, compreender o significado subjetivo da ação social" (p.230). Principais nomes: Schutz e Silverman;
- c) no paradigma do humanismo radical: "Marcuse, no livro "O homem unidimensional", movimenta-se para um referencial weberiano de análise, embora as ligações diretas com a sociologia weberiana não são especificamente reconhecidas ou desenvolvidas em algum grau" (p.293);
- d) no paradigma do estruturalismo radical: "autores da corrente do "weberianismo radical" estão interessados na análise de Weber da burocracia como um instrumento de dominação social..." (p.332). Principais nomes: Dahrendorf, Rex, Mouzelis e Miliband.

Continuando, os autores sintetizam assim: “A influência de Max Weber é sentida em todos os quatro paradigmas. Seja enfatizando sua discussão de racionalidade científica que permeia muito do humanismo radical, ou seu desenvolvimento da noção de compreensão no paradigma interpretativo, ou seu trabalho sobre burocracia, o qual, embora freqüentemente mal compreendido, domina a teoria de organização funcionalista, Weber não pode ser ignorado. No estruturalismo radical, certas partes de seu trabalho, que são consistentes com a orientação de uma sociologia da mudança radical, são desenvolvidas por um pequeno grupo de cientistas sociais europeus” (BURRELL & MORGAN, 1979, p.331).

Weber influenciou teóricos dos quatro paradigmas. Haveria algum, paradigma fiel ao seu pensamento? Parece uma tarefa impossível de resolver. No entanto, pode-se identificar alguns “abusos”:

- a) no paradigma funcionalista: “a noção de burocracia como tipo-ideal” e o conceito de racionalidade por finalidade foram utilizadas pelos autores das correntes objetivista, do sistema social e teóricos da burocracia de um modo que Weber nunca pretendeu. Suas ferramentas conceituais foram usadas por teóricos localizados na região objetivista do paradigma funcionalista a qual ele devotou muito de sua energia intelectual para evitar a todo custo” (BURRELL & MORGAN, 1979, p.86);
- b) no paradigma interpretativo: “Weber reprova Simmel por ter descrito a compreensão como um processo simplesmente psíquico, quando é um método lógico orientado no sentido da captação do sentido de uma atividade ou de um comportamento” (FREUND, 1987, p.74);

c) no paradigma do estruturalismo radical: “na Europa a tradição weberiana encontrou bem mais importância [que nos Estados Unidos], embora novamente as interpretações do trabalho de Weber são em muitos casos contrária àquelas que Weber teria desejado” (BURRELL & MORGAN, 1979, p.87).

De acordo com Mouzelis, o estudo da burocracia registra duas tradições de enfoque. O primeiro, denominado de tradição clássica, adota um ponto de vista macro social e abrange os trabalhos de Marx, Michels e Weber (MOUZELIS, 1973).

Para Marx, o Estado representa os interesses da burguesia e a burocracia é seu instrumento de dominação. A burocracia diz respeito à expansão do número de funcionários na administração do Estado. A crença na polarização entre a classe burguesa e a classe operária não reservava papel relevante para a burocracia. Além do mais, a mesma deveria desaparecer com o fim da sociedade de classes e a implantação da sociedade comunista.

Para Michels, devido a sua estrutura burocrática, as organizações de grande porte haveriam de ser necessariamente oligárquicas. O aparecimento do líder profissional é o fim da democracia interna. A burocracia é o modo de organizar que perpetua o líder mesmo que este tome medidas contrárias ao interesse dos participantes.

Para Weber, a burocratização diz respeito à difusão de sistemas sociais formalizados, impessoais e dirigidos por administradores profissionais. Em Weber, a burocracia não é um simplesmente instrumento da burguesia e nem um sistema social oligárquico pré-determinado. O papel concreto da burocracia, em uma determinada situação histórica, depende das forças de contexto. Weber é reconhecido como o autor que mais contribuiu para o assunto.

Os autores clássicos têm em comum a preocupação com os impactos da burocratização na estrutura social e nos indivíduos, assim, seus temas dizem respeito à liberdade e à alienação.

Esses temas, liberdade e alienação, merecem uma explicação a mais para que a possibilidade de des-alienação não seja erroneamente confundida. A des-alienação difere, e muito, do operacionalismo manipulador dos behavioristas, os quais transformam especulações sobre comportamento de ratos em pseudoteorias científicas sobre a vida humana no trabalho. E, também, difere do historicismo parcial dos marxistas, os quais encontram a redenção do homem na propriedade coletiva dos meios de produção. Como diz Guerreiro Ramos, "toda socialização é alienação" (RAMOS, 1981, p.112). A des-alienação está associada ao exercício da convicção.

O segundo enfoque, a tradição administrativa no estudo da burocracia, fundamenta-se no funcionalismo-estrutural e no uso "distorcido" do conceito weberiano de burocracia. Esta tradição estabelece um nível de análise micro-social excludente dos fatores societários. Os temas tratados passam a ser a sobrevivência da organização e a produtividade do trabalho.

Gouldner, aluno de Merton que por sua vez foi discípulo de Parsons, afirmou que a teoria weberiana sobre a burocracia é fecunda mas não fornece instrumental empírico (CAMPOS, 1978). Daí seu estudo pioneiro em 1950, onde o autor estabelece o conceito de burocracia como uma série de dimensões, cada uma na forma de um contínuo. Outros dois importantes trabalhos nesta linha de conceituação são os de UDY e HALL (consultar CAMPOS, 1978).

São pressupostos destes trabalhos: a) as dimensões da burocracia existem de fato sob a forma de contínuos; b) esses contínuos são mensuráveis. Para

os funcionalistas, a burocracia é um modelo representativo da realidade. Em outras palavras, o modelo é uma descrição fiel da realidade composta por dimensões objetivamente identificáveis e mensuráveis.

Tal uso da burocracia é uma “distorção” da construção tipo-ideal proposta por Weber. “O tipo ideal não precisa identificar-se com a realidade no sentido em que exprimisse a verdade “autêntica” desta. Ao contrário, ele nos afasta dela por sua própria irrealidade, para melhor dominá-la intelectual e cientificamente, embora de maneira necessariamente fragmentária” (FREUND, 1987, p.51).

O tipo ideal é um instrumento de investigação próprio do método particularizante defendido por Weber. Como observaram Burrell e Morgan, os funcionalistas se utilizaram exatamente do modo que Weber sempre criticou a prática de pesquisa nas ciências humanas. Este viés no uso do conceito de burocracia foi útil aos funcionalistas para dotarem-se de um arcabouço global no estudo das organizações.

De importante ponto de partida para o estudo organizacional no quadro funcionalista, logo o conceito de burocracia tornou-se, nesta forma “distorcida”, alvo de críticas. Muitos teóricos identificam as contribuições de Weber com as de Taylor e Fayol. “Os três modelos clássicos são: (1) a descrição sociológica da estrutura burocrática de Weber; (2) o relato de administração pública de Gulick [Fayol]; (3) a administração científica de Taylor... A Teoria da máquina abrange os três modelos” (KATZ & KAHN, 1975, p.90).

É evidente que Weber não fez nenhuma sugestão do tipo: um sistema social “deve ser” organizado burocraticamente para tornar-se eficiente. “O que é real é que Weber estudou a burocracia porque via na sua expansão no sistema social o

maior perigo ao homem. Estudou-a para criar os mecanismos de defesa ante a burocracia” (TRAGTENBERG, 1980, p.139).

Além da diferença do ponto de vista macro e micro-social, há uma diferença metodológica entre o weberionismo e o funcionalismo. Havia na Alemanha, no final do século passado, um debate sobre a natureza das ciências humanas. Alguns intelectuais universitários defendiam o uso do método naturalista; enquanto que outros, argumentavam a favor do método histórico.

Ambos os métodos fundamentam-se na causalidade; há, porém, uma grande diferença entre eles. O primeiro, como o próprio nome revela, baseia-se nas ciências naturais. A causalidade, neste caso, move-se na busca de regularidades em diferentes fenômenos. Sua orientação é em quantificar estas regularidades, dando, assim, objetividade à pesquisa. Este método ignora todos os acontecimentos de ocorrência ocasional, fazendo emergir como seu critério de seleção o estabelecimento da “lei geral”.

O método histórico, por sua vez, procura diferenciar-se do primeiro apresentando-se como peculiar às ciências humanas. A causalidade aqui busca a singularidade de cada fenômeno estudado. Desafia a noção dominante de que só relações numéricas podem revelar conhecimento, apresentando, em contrapartida, uma avaliação qualitativa do objeto sob investigação.

Ao contrário do método anterior, valoriza o ocasional, o acidental, o imprevisto, fazendo emergir como seu critério de seleção os valores do pesquisador. É em relação aos valores que se dá a escolha do fragmento da realidade que ficará sob estudo. É este o critério que diz o que é importante, interessante, motivante em investigar. “A relação com os valores é o momento subjetivo que torna possível um

conhecimento objetivo limitado” (FREUND, 1987, p.44).

O debate não parou aí. Uma ação social não poderia ser explicada da mesma forma que uma ação da natureza. Para esta, a conexão causal era adequada e suficiente à explicação; no entanto, o fenômeno social trata um elemento distintivo: o homem como ser social.

Para Weber (1969) o “átomo” da análise sociológica é a ação. A ação não refere-se à atividade de um fator coletivo como o Estado ou uma determinada classe social. Como ação deve-se entender a conduta humana sempre que a ela o sujeito da ação agrega-lhe um sentido subjetivo.

Apesar de partir do indivíduo, a análise de Weber não é psicológica. Importa-lhe a ação do indivíduo enquanto ação social, sendo esta uma ação que, em seu sentido subjetivo, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este comportamento em seu curso.

É o aspecto subjetivo da ação social que torna-a distintiva da ação da natureza. Ambas utilizam-se da explicação causal; mas, a ação social necessita, em complemento, da revelação de seu sentido.

Weber defendeu o uso do método compreensivo para captar o significado das ações sociais. Sua perspectiva não foi filosófica como Dilthey e nem psicológica como Simmel. Abordou-o a partir da preocupação de sua validade científica (FREUND, 1987).

De um lado, Weber (1991) defendeu arduamente a necessidade de estudar os fenômenos sociais de um ponto de vista subjetivo; de outro, não poupou esforços para mostrar que essas ações podiam, e deveriam, ser validadas pela metodologia científica.

Portanto, continua em pauta a explicação causal e a interpretação (ou compreensão) do sentido. Se este último é o carácter distintivo da ação social, ele, por si só, não é suficiente para explicá-la. “Nenhuma interpretação, por mais evidente que seja quanto ao sentido, pode pretender, como tal e em virtude desse carácter de evidência, ser também a interpretação causal válida. Em si, nada mais é do que uma hipótese causal de evidência particular” (WEBER, 1969, p.9).

Fica claro porque Weber utiliza o termo “explicação compreensiva” ou “compreensão explicativa”. Como diz Freund (1987, p.73), “compreender é captar a evidência ao sentido de uma atividade”. É necessário captar a evidência e o sentido de uma ação social para determiná-la plenamente.

Para Weber (1969), a ação social pode ser determinada: 1) de modo racional referente a fins; 2) de modo racional referente a valores; 3) de modo afetivo; 4) de modo tradicional.

Apesar de haver certo grau de evidência na compreensão pela revivência intropática (reviver experiências alheias por ter vivido situações idênticas), o mais alto grau de evidência é a compreensão intelectual de uma ação racional. A compreensão de uma ação racionalmente orientada por um fim possui, quanto aos meios empregados, um grau máximo de evidência.

Neste ponto, pode-se fazer a seguinte pergunta: *Qual a utilidade de um conceito de ação social, como a ação racional orienta por fins, com evidência facilmente compreensível, no entanto, pouco fiel à realidade?*

Weber (1991) não utiliza-se de construções conceituais, à moda dos funcionalistas, que representem com máxima fidelidade a realidade. Tais construtos abstratos denominados de modelos não fazem parte de sua metodologia.

Para dar rigor conceitual à pesquisa dentro da perspectiva do método histórico, Weber criou o instrumento metodológico chamado tipo-ideal. Este é um conceito, ou um conjunto de conceitos, tomado em seus elementos característicos, distintivos ou típicos. É uma estilização de grau extremo e não o estabelecimento de uma média de traços comuns às diversas manifestações do fenômeno.

O tipo-ideal refere-se a “um quadro do pensamento, e não da realidade histórica, e muito menos da realidade “autêntica”, e não serve de esquema no qual se pudesse incluir a realidade à maneira de exemplar. Tem antes o significado de um conceito limite puramente ideal, em relação ao qual se mede a realidade a fim de esclarecer o conteúdo empírico de alguns dos seus elementos importantes, e com o qual esta é comparada. Tais conceitos são imagens sobre as quais construímos relações que a nossa imaginação, formada e orientada segundo a realidade, julga adequadas” (WEBER, 1991, p.53).

Freund (1987, p.50-1) lembra que Weber chamou a atenção para dois pontos deste instrumento metodológico: 1) o tipo-ideal não precisa identificar-se com a realidade no sentido em que exprimisse a verdade “autêntica” desta; 2) a idealidade desta construção nada tem de comum com o ideal ou o dever ser no sentido ético, sua única perfeição é de ordem lógica.

Pode-se, agora, responder à pergunta a pouco formulada. A utilidade do conceito de ação social racional com máximo grau de evidência, não está na alta fidelidade à realidade. Como lembra Weber (1969, p.2), “a construção de uma ação orientada pelo fim de maneira estritamente racional permite compreender a ação real, influenciada por irracionalidades de todas as espécies [afetividade, erros, falta de

conhecimento] como “desvio” do desenrolar a ser esperado no caso de um comportamento racional”.

Desta forma, um tipo-ideal qualquer, fundamentado na ação social racionalmente orientada por um fim, alcança compreensão através da estruturação lógica dos eventos em confronto com a realidade, destacando desta os ricos e esclarecedores “imprevistos”. Procedimento oposto aos modelos que desprezam as irregularidades como “pouco reveladoras”.

O conceito weberiano de burocracia, tão (mal) utilizado pelos funcionalistas, é o exemplo clássico da contribuição de um conceito tipo-ideal para a análise organizacional.

Para encerrar, é necessário citar uma passagem esclarecedora de Weber sobre a insuficiência do método organicista (funcionalista) para a análise sociológica. Mostra, também, a importância e os limites do método compreensivo.

“No caso das “formações sociais” (em oposição aos “organismos”), estamos em condições de realizar uma coisa que ultrapassa a simples constatação de conexões e regras (“leis”) funcionais e que está eternamente negada a todas as “ciências naturais”: precisamente a “compreensão” das ações dos indivíduos nelas envolvidos, enquanto que, ao contrário, não podemos “compreender” o comportamento, por exemplo, das células, mas apenas registrá-lo funcionalmente e determiná-lo segundo as regras às quais está submetido. Esta vantagem da explicação interpretativa em face da explicação observadora tem, entretanto, seu preço: o caráter muito mais hipotético e fragmentário dos resultados obtidos pela interpretação. (WEBER, 1969, p.13).

SÍNTESE DO CAPÍTULO

O propósito do capítulo foi de apresentar as deficiências das Abordagens do Processo e dos Papéis em revelar a natureza do trabalho do executivo.

Inicialmente, argumentou-se que as deficiências advinham dos modelos subjacentes às abordagens. A Abordagem do Diagnóstico, com seu modelo sistêmico, poderia superar grande parte do problema.

No entanto, o capítulo apresentou o quadro de análise funcionalista, fundamento das três abordagens citadas, como a essência da dificuldade em bem conhecer o trabalho do executivo.

A fim superar tal obstáculo, foi proposto o uso do fundamento compreensivo. Esta perspectiva busca compreender o sentido que o homem, em sociedade, dá a suas ações.

3. UMA PROPOSTA AO ESTUDO DO TRABALHO DO EXECUTIVO

É uma curiosidade da literatura administrativa que todos seus autores clássicos parecem enfatizar uma parte específica do trabalho do executivo em exclusão das outras.

Henri Mintzberg

A metodologia é importante demais para ser deixada aos metodólogos. Os pesquisadores deveriam se sentir livres para inventar os métodos capazes de resolver os problemas das pesquisas que estão fazendo.

Howard Becker

PROPÓSITO DO CAPÍTULO

As críticas, apresentadas no capítulo anterior, concentraram-se na insuficiência do fundamento funcionalista em captar o sentido da ação do executivo. Insuficiência não quer dizer que o quadro funcionalista seja desqualificado, mas incompleto.

O propósito deste capítulo é construir um modelo integrativo, a exemplo da Abordagem do Diagnóstico, sobre o trabalho do executivo. Busca-se aproveitar o aspecto positivo e superar o negativo do quadro funcionalista.

Considera-se aspecto positivo, a possibilidade de extrair os elementos constituintes do modelo em construção, do interior da Teoria das Organizações de fundamento funcionalista. Ainda que o funcionalismo tenha um viés gerencial e das

ciências naturais, existe em seu corpo de conhecimento um esforço de sistematização de questões organizacionais fundamentais (do ponto de vista da racionalidade funcional, evidentemente).

A grande dificuldade é transformar a grande quantidade de teorias administrativas, a chamada “selva de teorias” (KOONTZ, 1980), em uns poucos elementos do modelo. O capítulo inicia fazendo uma breve revisão das teorias administrativas (item 3.1), mostrando que a complexidade da “selva” é aparente (item 3.2) e classificando as teorias em cinco grande temas organizacionais (item 3.2). Os temas serão utilizados como elementos do modelo.

O aspecto negativo do funcionalismo, em captar o sentido da ação humana, será superado com a adoção do quadro compreensivo. Para manter-se fiel a esse quadro, optou-se pela metodologia qualitativa. A preparação da coleta de material empírico a fim de verificar a utilidade do modelo construído é descrita no item 3.3 do capítulo.

3.1. TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A Teoria das Organizações tem início com a influência do funcionalismo-estrutural na literatura administrativa americana a partir dos anos 40. Sua novidade foi formular uma representação de sistema social global para o fenômeno da gestão do trabalho. As contribuições anteriores tinham focos locais, por exemplo a tarefa, e foram consideradas Teorias de Administração (TRAGTENBERG, 1980, p.137). Hoje, as duas

denominações são usadas, muitas vezes, como sinônimo. Há um grande número de teorias e as principais serão examinadas a seguir.

Ao final do século passado, a principal técnica à disposição da gerência para administrar os operários era o plano de gratificação por produção. “De todos os sistemas comuns de gerência em uso, o melhor é o plano originado fundamentalmente de Henry R. Towne, e melhorado e tornado prático por F. A. Halsey” (TAYLOR, 1911, p.38).

Apesar do plano de gratificação de Towne-Halsey ser o melhor, para Taylor (1979, p.48-9) ele não resolvia o problema da gerência: “... o melhor tipo de administração de uso comum pode ser definido como aquele em que o trabalhador dá a melhor iniciativa e em compensação recebe incentivos pessoais de seu patrão... o bom êxito depende quase inteiramente de obter a iniciativa do operário e raramente esta iniciativa é alcançada”.

Só com uma nova forma de encarar as tarefas da gerência seria possível responder ao desafio da produtividade. Mesmo a supervisão cerrada era insuficiente para interferir na resistência dos operários à melhoria na eficiência do trabalho. As palavras de um supervisor: “posso evitar que eles se sentem, mas nem o diabo os poderá obrigar a fazer movimentos mais rápidos quando estão trabalhando” (TAYLOR, 1979, p.37).

Para Taylor, a questão a ser pensada estava na “filosofia básica dos antigos sistemas de administração, ainda em uso, que impõe que a cada trabalhador seja entregue a responsabilidade de executar seu trabalho, como melhor entender, quase sem auxílio e orientação da gerência” (TAYLOR, 1979, p.41).

Adverte o autor que muitas pessoas têm confundido a filosofia da Gerência Científica, que consiste fundamentalmente de quatro princípios, com os mecanismos de implantação (TAYLOR, 1979, p.43 e p.117).

Os princípios exprimem o propósito principal da Gerência Científica e podem ser descritos como (TAYLOR, 1979, p.49, p.73 e p.83):

- **1º PRINCÍPIO:** desenvolver (pela direção e não pelo operário), para cada elemento do trabalho individual, uma ciência que substitua os métodos empíricos mediante o estudo dos tempos, com normas rígidas para o movimento de cada homem;
- **2º PRINCÍPIO:** selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. Eliminar todos os homens que se recusem a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los;
- **3º PRINCÍPIO:** cooperar cordialmente com os trabalhadores. Adaptação dos operários pela constante ajuda e vigilância da direção que pagará, a cada homem, bonificação diária pelo trabalho feito de acordo com as instruções;
- **4º PRINCÍPIO:** divisão eqüitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário. A direção deve encarregar um grupo de homens para planejar o trabalho, com antecedência.

Muitos autores consideram que o estudo de tempos e movimentos é a essência da Gerência Científica. George (1974, p.107) lembra que Babbage e Adam Smith já tinham dedicado atenção ao assunto.

A inovação está na filosofia de sua proposta, expressa pelos quatro princípios. A idéia mais importante, sem dúvida, é o conceito de tarefa. "O trabalho de

cada operário é completamente planejado pela direção” (TAYLOR, 1979, p.51). A Gerência Científica representou o estabelecimento, pela gerência, e essa é a novidade, de normas de trabalho para os operários.

Na medida em que as pequenas oficinas tornaram-se grandes fábricas enfrentaram o problema de como se organizarem. O crescimento das empresas esbarrou nos limites do proprietário ou superintendente em supervisionar diretamente todas as operações que ali eram realizadas. Houve necessidade de dividir o trabalho de supervisão.

A contra-partida da divisão do trabalho de supervisão foi a necessidade de coordenar os chefes com o propósito de garantir a unidade de direção. A resposta às necessidades de divisão do trabalho e coordenação na empresa foi análoga à encontrada pelos exércitos. Tal organização privilegia a autoridade com o fim de manter a qualquer custo a unidade de comando. Relega, assim, a segundo plano os conhecimentos especializados que devem ter os supervisores.

É isto que Taylor mostra ao comentar como as empresas estão estruturadas no pressuposto da autoridade ao modo militar. Segundo Taylor, na prática, todas as oficinas dos grandes estabelecimentos de construção mecânica são organizadas sobre o que podemos chamar de princípio da hierarquia militar. As ordens do general são transmitidas aos homens pelos coronéis, majores, capitães, tenentes e suboficiais. Da mesma maneira, nos estabelecimentos industriais, as ordens vão do diretor-geral aos chefes de serviço (superintendentes), aos chefes de oficina, aos chefes adjuntos e, pelos chefes de equipe, chegam aos operários” (APUD FAYOL, 1975, p. 86)

É o próprio Fayol (1975, p.90) que diz: “Creio que é perigoso deixar-se expandir a idéia de que o princípio da unidade de comando não tem importância e pode ser violado impunemente. Conservemos preciosamente, até nova ordem, o velho tipo de organização em que predomina o princípio da unidade de comando”.

Taylor propôs organizar a empresa a partir do binômio atividade-especialização técnica. Fayol propôs organizar a empresa com base no binômio atividade-unidade de comando. Simon denomina a contribuição de Fayol de Teoria da Gerência Administrativa.

A experiência de Taylor foi com o trabalho operário, com a organização da fábrica. A de Fayol foi com a estruturação da empresa, a visão do diretor. Não é sem razão que sua contribuição é denominada de “escola de chefes”. Sua ênfase é na estrutura hierárquica de comando. Foi ele que disse: “Qual minha conclusão: é que a condição essencial para uma operação de sucesso do Serviço Público é um bom Alto Comando” (FAYOL, 1969, p.130).

A maior contribuição para o conhecimento das relações humanas no trabalho veio das “Experiências de Hawthorne”. Foram pesquisas realizadas na Western Electric Company, em Chicago, em sua unidade localizada no Bairro de Hawthorne.

As pesquisas tiveram início em 1924 com a colaboração do Conselho Nacional de Pesquisa dos Estados Unidos. Elton Mayo é o nome mais citado em ligação a essas pesquisas, sendo ele professor da Universidade de Harvard.

Os pressupostos desta fase da pesquisa estiveram baseados nos conhecimentos da Teoria da Gerência Científica. Assim, a “finalidade era determinar a relação entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos operários, medida pela produção” (HOMANS, 1975, p.6).

A surpresa ocorreu assim que “os resultados mostraram que a produtividade continuou a aumentar mesmo quando foi reduzida a iluminação! Só diminuiu quando a luz se tornou tão fraca, que os trabalhadores não mais podiam enxergar direito” (ETZIONI, 1980, p.55).

A explicação dada foi que o fator psicológico estava predominando sobre o fator fisiológico. Mas, ainda não haviam chegado a resultados que fornecessem conclusões definitivas. A medida tomada foi tentar isolar a interferência do fator psicológico sobre os experimentos.

Em uma segunda fase, iniciada em 1927, os pesquisadores separaram seis moças de um departamento formado por mais de cem trabalhadoras. Essa fase ficou conhecida como “Sala de Provas de Montagem de Relés” e pretendia verificar os efeitos das condições de trabalho (iluminação, fadiga, intervalo de descanso, horário de trabalho, etc.) sobre a produtividade.

Os resultados desta fase podem ser caracterizados pelas palavras de HOMANS (1975, p.14): “os pesquisadores fizeram cuidadosa análise estatística dos relatórios de produção da experiência e observaram que as modificações apresentadas na produção do grupo não tinham nenhuma correlação com modificações nas condições de trabalho ou com quaisquer outras nas condições físicas registradas nos relatórios, tais como temperatura, umidade, ou tipo de relé a ser montado”.

Segundo TANNEMBAUM (1976, p.42-4), as moças relataram que o trabalho na sala de provas diferenciava do trabalho no departamento de produção. A diferença pode ser resumida em quatro pontos: estilo de supervisão, controle, formação de grupo e organização informal.

Os resultados das pesquisas de Hawthorne questionaram a crença do taylorismo em estabelecer cientificamente a produção de um dia. Abalaram a garantia dada à gerência de previsibilidade da execução do trabalho.

Para Etzioni (1980, p.57-64), as principais conclusões das pesquisas de Hawthorne são:

- a) o nível de produção é estabelecido por normas sociais, não pela capacidade fisiológica;
- b) as recompensas e sanções não-econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam, em grande parte, o resultado de planos de incentivo econômico;
- c) freqüentemente, os trabalhadores não agem ou reagem como indivíduos, mas como membros de grupos;
- d) a importância da liderança para o estabelecimento e imposição das normas de grupo e a diferença entre a liderança informal e formal;
- e) depois desses experimentos se passou a salientar a importância da comunicação, da participação nas decisões (...) as virtudes da liderança democrática....

Outra importante contribuição é a Teoria Institucional, denominação utilizada por Perrow (1986, p.157) ao tratar da contribuição de Selznick à Teoria Administrativa; Burrell e Morgan (1979, p.152) apresentam Selznick sob o título de "Teoria do Funcionalismo Estrutural".

As contribuições clássicas de Taylor e Fayol delinearam a organização como constituída dos aspectos formais. Por outro lado, Mayo delineou a organização como constituída dos aspectos informais. A primeira característica dos institucionalistas é a concepção da organização como uma síntese dos aspectos formais e informais.

Nas palavras de Etzioni (1980, p.67): “Dois conceitos básicos e afins, que surgiram das Teorias da Gerência Científica e de Relações Humanas continuaram centrais nos estudos de organização (...) São os conceitos de organização formal e informal (...) Em grande parte, coube à Teoria Institucional a proposição sistemática do problema das relações entre a organização formal e a informal”.

Estes autores criticaram a concepção ingênua das Relações Humanas em enfatizar apenas os aspectos informais da organização, em estabelecer um quadro irreal sobre a harmonia no trabalho e em descrever a fábrica como uma grande família. Ao elaborar a síntese entre estrutura formal e relações humanas, a Teoria Institucional reconhece a existência do conflito na organização.

Um aspecto importante do conflito é teorizado por SELZNICK (1975, p.33): “Do ponto de vista da organização como sistema formal, os homens são encarados funcionalmente, quanto a seu papel, como participantes de segmentos determinados do sistema cooperativo. Na realidade, porém, os indivíduos se mostram propensos a resistir à despersonalização, a exceder os limites de seu papel segmentário, para participar como integrais. Os sistemas formais não podem abranger as modificações assim introduzidas e, conseqüentemente, falham como instrumento de controle, quando se confia apenas neles”.

Desta forma, sabendo da realidade de fatores humanos e sociais, não é possível conceber a organização simplesmente como uma estrutura hierárquica de autoridade. Os aspectos informais existem e agem sobre a estrutura formal.

Existe uma tensão inevitável entre a descrição de um papel da estrutura e o desempenho real devido a personalidade de seu ocupante. Para o indivíduo, a descrição é despersonalizante. Para a gerência, o desempenho real é uma fonte de

incerteza. Guerreiro Ramos aborda o conflito permanente e inevitável entre o indivíduo e a organização formal, afirmando que o mesmo “só pode ser eliminado pela morte do ser humano ou por sua paralisia” (RAMOS, 1981, p.100).

A organização deve ser pensada não simplesmente como uma justaposição do formal e do informal, mas como resultante de um processamento cujas matérias-primas são aqueles aspectos. Ou seja, como uma totalidade com significado próprio. Selznick diz que é preciso um método analítico para tratar com estruturas adaptáveis. Surge a “análise estrutural e funcional”.

De acordo com Perrow (1982, p.164-5), os institucionalistas contribuíram: a) ao estender a análise organizacional para além da fábrica; b) ao revelar a autonomia de algumas organizações frente àqueles que estão no controle; c) a ênfase no ambiente.

Foi Herbert A. Simon o primeiro a caracterizar os processos gerenciais como processos decisórios. Sua formulação partiu de uma crítica na década de 40 às três abordagens tradicionais. Na obra “Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas” (1979), originalmente publicado em 1945, Simon censurou:

- a) a Teoria da Gerência Científica pelo caráter fisiológico de suas proposições; pelo empirismo e a ausência de teoria explícita em suas explicações; pela irrealdade do propósito maximizador de sua perspectiva;
- b) a Teoria da Gerência Administrativa por suas descrições sofrerem de superficialismo, supersimplificação e falta de realismo; pela ênfase demasiada no estudo dos mecanismos de autoridade, falhando na inclusão de outros modos de influência do comportamento organizacional;

c) a Teoria das Relações Humanas pela ênfase exagerada na personalidade esquecendo do sistema social; pela “fé” ingênua apenas nas relações informais como aglutinadoras das relações sociais; pela manipulação dos grupos informais a serviço da gerência.

A visão decisória de Simon apoia-se na concepção de sistema social cooperativo de Barnard. Enquanto este autor utiliza-se da analogia do equilíbrio, Parsons trabalha com a analogia organicista. Champion (1985, p.51) afirma que “o termo “equilíbrio” é interpretado como significando um estado de balanceamento entre forças que se opõem ... o enfoque é sobre os fatores que servem para manter a organização em alguma espécie de estado estático”.

Na noção de sistema social cooperativo de Barnard, a ameaça de tirar a organização do equilíbrio é externa. Cabe aos agrupamentos e indivíduos da organização resistirem cooperativamente a tais forças de mudança.

O processo de sincronizar esforços fundamenta-se na autoridade hierárquica, para Fayol, e na aceitação da autoridade, para Barnard. A Teoria Decisória da Gerência questiona a validade da autoridade como única forma de influência de comportamentos.

O processo gerencial constitui-se na tarefa de estabelecer o pessoal de base e sobrepôr o pessoal dos níveis acima capaz de influenciar o comportamento e as decisões do primeiro grupo, com o fim de obter um comportamento coordenado e efetivo.

Para Simon, na vida real o comportamento do homem não apresenta esta racionalidade objetiva. Uma formulação mais realista apresenta o homem administrativo, o qual contemporiza a escolha. Em outras palavras, busca um curso de

ação satisfatório ou razoavelmente bom. Ainda, reconhece que o mundo por ele percebido é apenas um modelo drasticamente simplificado do agitado e confuso mundo real.

Simon quer dizer que a racionalidade tem limites. A medida que estas limitações são removidas, a organização aproxima-se do seu objetivo de elevada eficiência. A teoria administrativa tem que interessar-se pelos fatores que determinarão com que capacidade, valores e conhecimento o membro da organização realizará o seu trabalho.

Há estímulos externos à pessoa que exercem considerável influência sobre seu comportamento. Por serem externos, podem ser inter-pessoais. Em outras palavras, podem ser utilizados por outra pessoa para influenciar determinado indivíduo.

Simon identifica os seguintes modos de influência na organização: a) autoridade; b) aconselhamento e informação; c) treinamento; d) lealdade; e) o critério da eficiência. Uma das principais funções destas influências consiste em assegurar a coordenação das atividades dos membros da organização.

A comunicação é essencial nas formas mais complexas de comportamento cooperativo. Pode ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro.

Os principais teóricos envolvidos com a pesquisa de Hawthorne utilizaram-se do modelo de sistema social como quadro de análise organizacional. Observando que não se trata do modelo de sistemas abertos; mas sim, do sistema social associado à analogia do equilíbrio.

No entanto, a noção de sistemas abertos só veio influenciar os autores de relações humanas vinte anos mais tarde com o surgimento da idéia de sistema “sócio-técnico”. É que, no período imediatamente seguinte, “as pesquisas sobre o comportamento no trabalho caracterizam-se por um retorno ao objetivismo da psicologia industrial tradicional” anterior à Teoria das Relações Humanas (BURRELL & MORGAN, 1979, p.143).

Neste sentido, os estudos que tratavam do relacionamento entre trabalho, fadiga e desempenho passaram para o estudo do relacionamento entre trabalho, satisfação e desempenho. O ponto básico de tais estudos, a relação entre satisfação e produtividade do trabalhador, foi seriamente desacreditada por alguns pesquisadores.

Para Wren (1979, p.476), “há evidência que o período de 1957 a 1960 pode ser especificado como marco no surgimento de uma nova filosofia relativa às pessoas nas organizações”. É a chamada Teoria Comportamental da Administração. Continuando, o autor afirma que o declínio do homem social ocorreu em três dimensões:

- a) a pesquisa industrial descobriu que o homem era mais complexo que a “ortodoxia” da Teoria das Relações Humanas admitiu;
- b) as críticas à Teoria das Relações Humanas acusando-a de orientada em demasia para a “felicidade”;
- c) a sofisticação crescente das próprias disciplinas das Ciências do Comportamento.

De acordo com “The Conference Board” (1969, p.10), uma organização independente, sem fins lucrativos, de pesquisa sobre negócios, seis cientistas comportamentais têm influenciado significativamente, mais que outros, os homens de negócio. São eles: McGregor, Herzberg, Likert, Argyris, Maslow e Blake/Mouton.

O “edifício” comportamental assenta-se sobre o “alicerce” da teoria da motivação humana de Maslow, conhecida como hierarquia de necessidades. Os níveis são compostos pelas seguintes necessidades em ordem decrescente de dominação do organismo: fisiológico, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização.

Quando uma necessidade está relativamente satisfeita ela deixa de ser motivadora. Passa, assim, a necessidade de nível superior a condicionar predominantemente o organismo. Maslow (1975, p.363) foi claro: “a necessidade satisfeita não é motivadora. Para todos os efeitos práticos, devemos considerá-la como inexistente”.

Com base na teoria da personalidade e motivação humana de Maslow, McGregor nota que as abordagens tradicionais da gerência (Teoria X) estabelecem pressuposições em necessidades já preenchidas (fisiológicas e de segurança) do trabalhador norte-americano, na segunda metade da década de 50. Propõe a chamada “Teoria Y” direcionada para níveis não satisfeitos (amor e estima), portanto, ainda condicionadores de comportamento.

Wren (1979, p. 485), comentando a obra de McGregor, diz que “sob a Teoria Y, é tarefa essencial da gerência liberar o potencial dos empregados de forma que eles possam realizar suas metas dirigindo seus esforços em direção daqueles da organização. É “gerência por objetivos” no sentido tradicional mas a motivação vem do compromisso das pessoas aos objetivos da organização”.

Os autores desta abordagem criticam as exigências formais da organização como prejudiciais à personalidade de seus membros e, conseqüentemente, à eficácia de suas metas. Como solução recomendam a participação, o enriquecimento das tarefas e a gerência por objetivos.

A autoria dos conceitos básicos de uma “teoria dos sistemas abertos” é atribuída ao biólogo Ludwig von Bertalanffy. Buscava ele desenvolver uma base para unificar os conhecimentos das ciências naturais modernas que apresentavam um desenvolvimento crescentemente compartimentado. De acordo com Wren (1979, p.520), Bertalanffy buscou certas características que eram similares em todas as ciências.

A análise organizacional teve as primeiras influências da teoria dos sistemas abertos com Talcott Parsons. Segundo Kast e Rosenzweig (1976, p.126), “foi ele o primeiro a fazer uso integral do enfoque dos sistemas abertos no estudo das estruturas sociais”.

Na gestão de organizações, o enfoque dos sistemas “fornece um arcabouço para visualizar fatores internos e ambientais externos como um todo integrado” (JOHNSON, KAST & ROSENZWEIG, 1973, p.3). Deve-se observar que a definição de sistemas, apresentada por estes autores, enfatiza a totalidade, as partes e o interrelacionamento entre elas e entre as partes e o todo.

O termo “sócio-técnico” foi primeiramente usado pelos pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres para caracterizar os fatores sociais e técnicos nos sistemas de produção industriais. Os trabalhos iniciais não são influenciados pela concepção de sistema aberto; mas pela noção de equilíbrio.

Burrell e Morgan (1979, p. 155) observam que no final dos anos 50, “autores que adotavam o modelo de equilíbrio começaram a publicar suas análises no contexto de um enfoque de sistema aberto”. Para Pugh (1977, p.78), os pesquisadores do enfoque “sócio-técnico” enfatizaram que a organização do trabalho não é um sistema social (como visto pelos psicólogos sociais) e nem um sistema técnico (como

visto pelos engenheiros). Mas um sistema “sóciotécnico” interdependente e, além disso, interrelacionado às oportunidades e demandas do ambiente.

A teoria dos sistemas abertos chegou aos autores comportamentalistas da gerência. “O enfoque sistêmico foi também adotado pelos psicólogos sociais como base para o estudo das organizações. Empregando a teoria dos sistemas abertos como esquema conceitual, Katz e Kahn apresentam uma teoria global para a organização” (KAST & ROSENZWEIG, 1976, p.130).

Para Katz e Kahn (1975, p.35-41) são nove as características que parecem definir todos os sistemas abertos: a) importação de energia; b) transformação; c) produto; d) sistemas como ciclo de eventos; e) entropia negativa; f) insumo de informação, feedback e codificação; g) estado firme e homeostase dinâmica; h) diferenciação; i) eqüifinalidade.

Ao não considerar um modelo com as características acima, comete-se a falha de considerar a organização como independente do ambiente para o abastecimento de insumos. Isto faz com que os autores concentrem-se no funcionamento interno das organizações.

Uma extensão desta falha é a consideração do abastecimento de insumos como uma atividade constante. Esta consideração tem levado à “única maneira certa” de gerenciar. A característica de eqüifinalidade mostra que existe mais de um modo de produzir um determinado resultado.

Na verdade, com forte ênfase no ambiente organizacional, a teoria dos sistemas abertos foi uma promessa que desapontou os pesquisadores e executivos. Wren (1979, p. 528) fala no declínio do esquema global, devido a “teoria dos sistemas abertos ter fornecido abstrações enquanto o mundo prático demanda concretude; propôs o estudo das interrelações enquanto o número de variáveis torna possível uma

infinidade; e baseou-se no mundo físico dos organismos, enquanto o mundo administrativo é um mundo de organizações sócio-econômica criada pelos homens”.

Koontz (1980, p.184) afirma que a teoria dos sistemas abertos aplicada à administração não é uma nova teoria. Prossegue dizendo que ela apresenta pouco de novidade além daquilo que os autores processualistas e os gerentes na prática já sabiam.

O trabalho da pesquisadora britânica Joan Woodward, do Grupo de South Essex, é considerado pioneiro no enfoque da contingência. Publicou “Gerência e Tecnologia” em 1958 e “Organização Industrial” em 1965.

Woodward iniciou sua pesquisa testando, em mais de 100 empresas, a validade de conceitos da Teoria da Gerência Administrativa sobre número de níveis de autoridade, amplitude de controle, forma de comunicação, entre outros.

Em um primeiro estudo comparou fábricas de diferentes tamanhos, não conseguindo encontrar nenhuma relação significativa. Posteriormente verificou que a tecnologia tinha forte influência nas características organizacionais, em particular na estrutura. As empresas melhor sucedidas adaptaram sua estrutura organizacional à sua tecnologia.

A pesquisadora dividiu os processos produtivos em três grandes grupos e estabeleceu nove sub-divisões. A classificação dos grupos ficou da seguinte maneira:

- a) sistemas de produção unitária e de pequenos lotes;
- b) sistemas de produção de grandes lotes e em massa;
- c) sistemas de produção por processo.

Woodward descobriu que as empresas melhor sucedidas, em cada grupo da classificação acima, apresentavam similaridade nas estruturas hierárquicas. Para

Wren (1979, 504-5), a autora observou a relação tecnologia-estrutura:

- 1) organizações com tecnologia de produção por pequenos lotes ou por processo, apresentaram como características estruturais: a) colocam menos ênfase na descrição do trabalho; b) delegam mais autoridade; c) são mais “democrática” na condução do pessoal; d) têm grupos de trabalho mais frouxamente organizados. E, também, necessitam ter capacidade de ajustar-se prontamente às mudanças de necessidades do cliente ou aos avanços tecnológicos. Assim, apresentam maior flexibilidade organizacional;
- 2) organizações com tecnologia de produção por grandes lotes, apresentam como características estruturais: a) tendem a usar o tipo linha-assessoria de organização; b) exercem supervisão cerrada sobre o pessoal; c) usam técnicas de controle mais elaborada; d) confiam mais na comunicação escrita e formal. E, não necessitam apresentar grande flexibilidade, podendo enfatizar a formalidade.

A grande contribuição desta pesquisa foi mostrar a inadequação do conceito tradicional de existir “uma única maneira certa” de organizar. Para cada situação ou conjunto de circunstâncias existe uma maneira mais adequada.

Outra contribuição importante para a Teoria Contingencial da Gerência é a pesquisa de Lawrence e Lorsch em dez empresas dos Estados Unidos. Os pesquisadores mostraram que as diferenças internas das empresas estavam relacionadas com diferenças nos ambientes. Para explicar estas diferenças, Lawrence e Lorsch desenvolveram os conceitos de diferenciação e integração.

Em face da turbulência do ambiente, a organização não mantém uma única e complexa relação com o meio exterior. Isto é, não há uma única relação de uma totalidade (organização) com outra totalidade (ambiente).

A diferenciação diz que os subsistemas da organização segmentam o ambiente para manter uma relação mais simples e segura com o meio exterior. “Lawrence e Lorsch descobriram que a diferenciação era maior onde: a) o nível de mudança era mais rápido; b) havia menos certeza de informação; c) a amplitude de tempo de feedback era maior” (WREN, 1979, p.505).

A integração refere-se à coordenação ou unidade de esforços. O estudo de Lawrence e Lorsch mostrou que as empresas mais bem sucedidas ajustaram-se a seus ambientes. Os dois tipos de adaptação, citados em Wren (1979, p.505-6), foram os seguintes:

- a) empresas que enfrentavam um ambiente mais estável, isto é, tinham menos diferenciação, alcançaram integração através de meios mais formais e eram mais centralizadas. Os meios formais caracterizam-se por uso da hierarquia de autoridade, planos, procedimentos, regras;
- b) empresas que enfrentavam um ambiente mais instável, isto é, tinham mais diferenciação, alcançavam integração através de meios mais flexíveis e eram mais descentralizadas. Os meios flexíveis caracterizam-se por equipes interfuncionais, comunicação mais aberta, influência baseada no conhecimento mais que na autoridade formal, meios menos formalizados de coordenar os esforços.

A Teoria Contingencial teve divulgação na década de 70. Não tratou apenas da contingência tecnológica (como Woodward) ou ambiental (como Lawrence e Lorsch). Hampton (1983) apresenta a contribuição contingencial a partir do processo gerencial. Luthans (1976) apresenta modelos contingenciais da liderança, da mudança comportamental e do projeto organizacional.

O relacionamento contingencial é conhecido por SE-ENTÃO. O SE é a variável independente e o ENTÃO é a variável dependente. “Um relacionamento SE-

ENTÃO pode ser aplicado à teoria e prática gerencial. Freqüentemente, o ambiente serve como variáveis independentes e os conceitos e técnicas gerenciais são variáveis dependentes” (LUTHANS, 1976, p.29).

Tomando o exemplo de Lawrence e Lorsch, pode-se exemplificar o relacionamento contingencial da seguinte maneira:

- a) se o ambiente é estável então uma estrutura organizacional mais burocratizada é apropriada;
- b) se o ambiente é instável então uma estrutura organizacional menos burocratizada é apropriada.

A tarefa dos autores contingenciais é especificar em que condições determinados conceitos gerenciais são válidos. O quadro analítico toma os sistemas abertos como referência. Desprezando a crença na universalização dos princípios gerenciais, a Teoria Contingencial confia na pesquisa empírica para ir revelando os relacionamentos específicos de uma teoria administrativa mais realista.

3.2. TEMAS ORGANIZACIONAIS RELEVANTES AO ESTUDO DO TRABALHO DO EXECUTIVO

A breve revisão da Teoria das Organizações realizada no tópico anterior analisou apenas as principais contribuições. É perfeitamente possível acrescentar duas ou três dezenas de teorias, escolas, abordagens, modelos, correntes ou enfoques. Pode-se citar como exemplos: Planejamento Estratégico, Gerência por Objetivos, Competitividade Empresarial, Desenvolvimento Organizacional, Liderança Empresarial, Management Science, Cultura Organizacional, Job-Design, e mais uma infindável lista de rótulos.

Tal amplitude é enganosa. Para Burrell e Morgan (1979, p.120), “a menos que as análises expositoras de várias abordagens procurem explorar seus pressupostos básicos teóricos, tais análises podem ser seguramente ilusórias ao enfatizarem diferenças identificadas em termos de características superficiais. Desta forma, a diversidade é mais aparente que real”.

Para examinar os temas organizacionais relevantes tratados na Teoria das Organizações, é recomendável rever as principais classificações feitas por autores reconhecidamente clássicos na área. A seguir são apresentados sete classificações:

- a) **PUGH (1977)**: 1) teoria da gerência; 2) teoria estrutural; 3) teoria de grupo; 4) teoria do indivíduo; 5) teoria da tecnologia; 6) teoria da economia;
- b) **WREN (1979)**: 1) teoria da gerência científica; 2) teoria da administração; 3) teoria das relações humanas; 4) teoria processual; 5) teoria comportamental; 6) teoria do “management science”.
- c) **BURRELL e MORGAN (1979)**: 1) teoria gerencial clássica; 2) estudos de Hawthorne; 3) objetivismos pós-Hawthorne; 4) teoria do sistema sócio-técnico; 5) teoria do equilíbrio; 6) abordagem do funcionalismo-estrutural; 7) abordagem dos sistemas abertos; 8) estudos empíricos; 9) teoria da contingência; 10) movimento de Qualidade de Vida no Trabalho;
- d) **KOONTZ (1980)**: 1) abordagem empírica; 2) abordagem do comportamento interpessoal; 3) abordagem do comportamento de grupo; 4) abordagem do sistema social cooperativo; 5) abordagem do sistema sócio-técnico; 6) abordagem da teoria da decisão; 7) abordagem dos sistemas; 8) abordagem matemática; 9) abordagem da contingência; 10) abordagem dos papéis gerenciais; 11) abordagem operacional;

- e) **HALL (1984)**: 1) teoria da administração; 2) teoria estrutural; 3) teoria de grupo; 4) teoria do indivíduo; 5) teoria da tecnologia; 6) teoria do econômico; 7) teoria da contingência; 8) modelo da seleção natural;
- f) **CHAMPION (1985)**: 1) modelo de máquina; 2) modelo de metas; 3) modelo de decisão; 4) modelo de relações humanas; 5) modelo profissional; 6) modelo de equilíbrio; 7) modelo de sistemas naturais;
- g) **PERROW (1986)**: 1) modelo da gerência clássica; 2) modelo das relações humanas; 3) modelo da decisão; 4) modelo do conflito; 5) modelo da tecnologia; 6) modelo institucional; 7) modelo da seleção natural; 8) modelo dos custos de transação; 9) modelo do poder;

O exame das classificações serve, em primeiro lugar, para revelar que não há um consenso quanto às principais teorias. Tal fato mostra que a Teoria das Organizações ainda não atingiu o ponto de identificar, analisar e discutir os critérios de classificação, o que implicaria em compreender claramente os pressupostos de cada teoria.

Em segundo lugar, serve para revelar a fragilidade de muitas das auto-intituladas teorias administrativas. Como disseram Burrell & Morgan (1979), são diferenciadas com base em características superficiais e, conseqüentemente, manifestam pressupostos idênticos.

Em terceiro lugar, a maioria das teorias tem uma explicação especializada e parcial da organização, gerando “um trabalho excelente sobre uma questão irrelevante” (HANDY, 1978, p.16).

Na verdade, o raciocínio no presente trabalho tem sido conduzido no sentido de alcançar uma nova classificação. Uma classificação é necessária para

reduzir o número de elementos manipuláveis. Não é possível esboçar uma síntese representativa da organização com dezenas de teorias.

É necessário agrupar as teorias com base em pressupostos concretos e aqui é sugerido o tema para desempenhar esta função. O tema refere-se a própria questão central das teorias. Deve-se notar que, na evolução do pensamento administrativo, duas teorias separadas no tempo podem diferir devido ao desenvolvimento do conhecimento administrativo. Por exemplo, a estratégia de Ansoff é um plano, um plano da mesma maneira concebida por Fayol. No entanto, o plano em Ansoff apresenta conhecimentos do ambiente organizacional jamais esboçado nos clássicos.

Observa-se que apesar de conhecermos mais sobre os planos hoje do que no início do século, a questão central em Ansoff continua sendo a mesma de Fayol: os planos. Na terminologia aqui apresentada, pode-se dizer que o tema da obra de ambos é o plano como forma de realizar a coordenação do trabalho de um agrupamento de pessoas.

Além disso, há o desenvolvimento do conhecimento não ligado diretamente aos conceitos administrativos. É o caso dos construtos teóricos ou modelos que estruturam os conceitos administrativos. Por exemplo, num primeiro momento, os modelos eram mecanicistas e em uma etapa posterior passaram para organicistas. É válido lembrar, mais uma vez, as obras de Fayol e Ansoff.

Um outro ponto é preciso registrar. Em face da elevada fragmentação do conhecimento, os autores são reféns de sua própria super-especialização. Desta forma, as contribuições são condicionadas pelo objeto e método da disciplina científica da formação do autor.

Em outras palavras, no entendimento de Burrell & Morgan a possibilidade de ineditismo está na ousadia em transpor fronteiras de orientações diferentes. A super-especialização tem contribuído com inovações excelentes em assuntos insignificantes, lembrando a advertência de Charles Handy.

O quadro 5 é uma proposta para transformar a “selva de teorias” administrativas em cinco temas organizacionais relevantes. A selva foi simplificada fundamentando-se em dois princípios:

- 1º) as teorias administrativas são práticas e teorizações historicamente condicionadas pelo seu contexto de origem. Mudanças no contexto tem provocado atualizações nas teorias. Infelizmente, tais atualizações têm sido apresentadas como novas teorias. Não são. São apresentadas ao público com rótulos diferentes, no entanto, exibem os mesmos pressupostos. As mudanças de contexto são mostradas no quadro 5 como Movimentos do Pensamento Administrativo e compõem as linhas;
- 2º) as teorias administrativas diferem ou assemelham-se pelos pressupostos que exibem. Esses pressupostos são condicionados pelos objetos de estudo e as metodologias de pesquisa das disciplinas científicas. Isso ocorre porque, em geral, os formuladores das teorias, os chamados teóricos das organizações, são formados intelectualmente em especializações das disciplinas científicas. Desta forma, as disciplinas científicas, que estão representadas nas colunas do quadro 5, condicionam as fronteiras das teorias administrativas.

DISCIPLINAS MOVIMENTOS	ENGENHARIA	PSICOLOGIA		PSICOLOGIA SOCIAL	SOCIOLOGIA	ADMINISTRAÇÃO
1900 MOVIMENTO DE RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO	GERÊNCIA CIENTÍFICA TAYLOR GANTT GILBRETH	PSICOLOGIA INDUSTRIAL MUNSTERBERG TEAD MYERS VITELES				GERÊNCIA ADMINISTRATIVA FAYOL GULICK URWICK MOONEY DAVIS
1930 MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS	"PRODUCTION MANAGEMENT" KIMBALL FILIPETTI	RELAÇÕES HUMANAS MAYO LEWIN ROETHLISBERGER HOMANS J.C.A. BROWN ZALEZNIK		SISTEMA COOPERATIVO BARNARD	SISTEMA SOCIAL PARSONS MERTON	PROCESSUAL NEWMAN KOONTZ & O'DONNELL DALE TERRY
1945 MOVIMENTO DO FUNCIONALISMO ESTRUTURAL	"MANAGEMENT SCIENCE" CHURCHMEN ACKOFF	SÓCIO-TÉCNICO TRIST. BRAMFORD RICE MILLER EMERY	PÓS-HAWTHORNE MASLOW MCGREGOR LIKERT HERZBERG	RACIONALIDADE LIMITADA SIMON	INSTITUCIONAL SELZNICK GOULDNER	GERÊNCIA POR OBJETIVOS DRUCKER ODIORNE
1955 MOVIMENTO DOS SISTEMAS ABERTOS	"OPERATIONS AND MANAGEMENT" BUFFA SKINNER HAYES WHEELWRIGHT	JOB-DESIGN DAVIS	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL ARGYRIS SCHEIN BENNIS	COALIZÕES MARCH CYERT	CONTROLE ORGANIZACIONAL BLAU ETZIONI W.R. SCOTT	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CHANDLER ANSOFF ANDREWS
1970 MOVIMENTO DAS CONTINGÊNCIAS AMBIENTAIS	TECNOLOGIA WOODWARD THOMPSON LAWRENCE & LORSCH PERROW	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DAVIS CHERMS	CULTURA SCHEIN KOTTER	PAPÉIS GERENCIAIS MINTZBERG PETTIGREW	ESTRUTURALISTAS EMPÍRICOS HALL PUGH HAGE AIKEN	COMPETITIVIDADE MILES & SNOW PORTER
TEMAS ORGANIZACIONAIS RELEVANTES	TECNOLOGIA	COMPORTAMENTO		DECISÃO	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA

Quadro 5 - Evolução Histórica das Teorias Administrativas.

Através de ampla consulta da literatura, identificou-se cinco movimentos:

a) de racionalização do trabalho; b) das relações humanas; c) do funcionalismo-estrutural; d) dos sistemas abertos; e) das contingências ambientais. Da mesma maneira, identificou-se cinco disciplinas principais: a) engenharia; b) psicologia; c) psicologia social; d) sociologia; e) administração.

É evidente que a colocação de uma teoria restrita a um período cronológico tem objetivo didático e compreensivo. Muitas teorias apresentam raízes em período anterior àquele que foi alocada; outras prolongam suas influências para o período posterior.

O resultado principal do quadro 5 é a linha "temas". As teorias administrativas foram arrumadas em torno de cinco temas fundamentais: a) tecnologia; b) comportamento; c) decisão; d) estrutura; e) estratégia. A figura 5 expressa uma concepção da organização sob a influência destes cinco temas fundamentais.

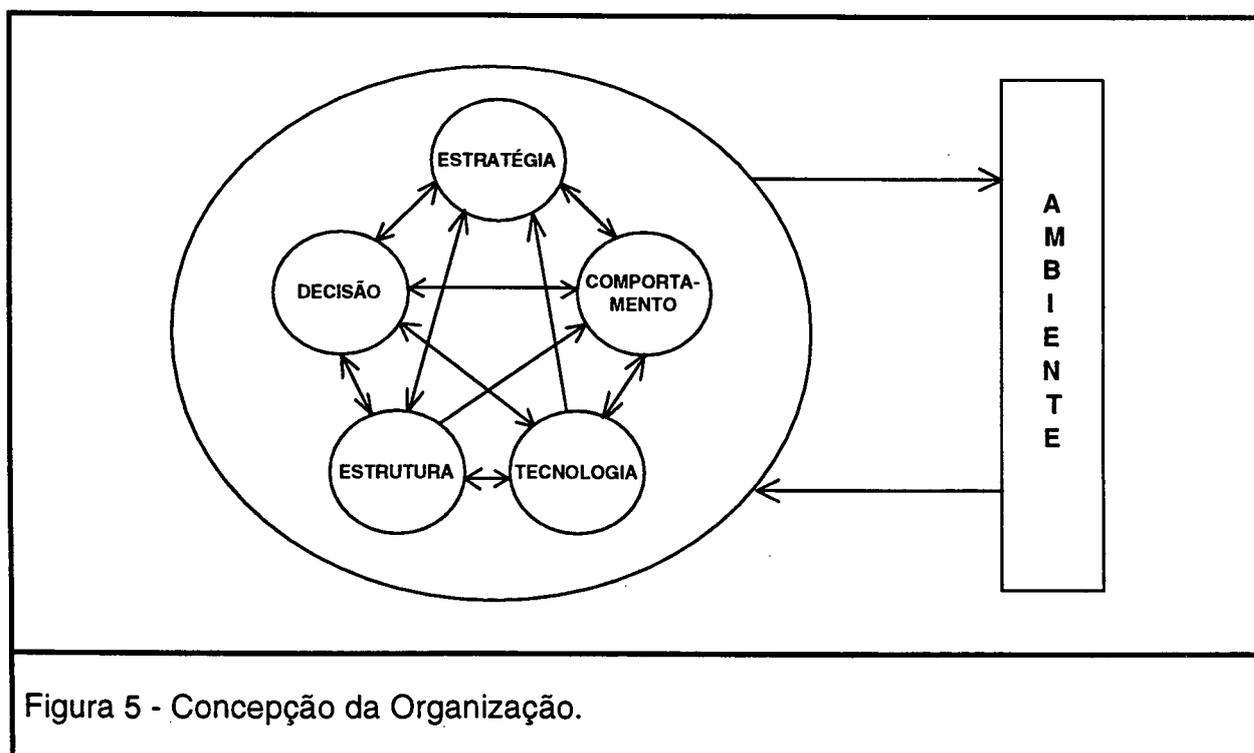


Figura 5 - Concepção da Organização.

3.3. PREPARANDO O TRABALHO DE CAMPO

O interesse pela metodologia qualitativa cresceu nos últimos anos. É grande a procura por disciplinas e textos do assunto. É certo que não se trata de um novo modismo. A metodologia convencional, denominada de quantitativa, cede espaço para uma variedade de novos procedimentos de produção do conhecimento científico.

3.3.1. Concepção de Pesquisa: A Observação Participante

Para os partidários da metodologia quantitativa, a metodologia qualitativa é indicada apenas quando há impossibilidade da produção de dados estatísticos (consultar BOUDON, 1971). Nesta versão, a objetividade e a validade do método científico continuam claramente definidas pela metodologia convencional.

A par dessa posição extrema de não reconhecer a singularidade da metodologia qualitativa, existe outra posição extrema dos autores qualitativistas de não prestar conta à ciência (THIOLLENT, 1992, p.21).

ThiolleNT considera esse ponto de vista exagerado e perigoso. Acrescenta que “alguns aspectos da crítica ao sistema convencional da pesquisa científica são muito pertinentes. Mas isto não deve nos fazer abrir mão das idéias de ciência e racionalidade... Hoje em dia não existe um padrão de cientificidade universalmente aceito nas ciências sociais... Podemos optar por instrumentos de pesquisa não aceitos pela maioria dos pesquisadores de rígida formação à moda antiga, sem por isso abandonar a preocupação científica” (THIOLLENT, 1992, p.21).

Para alguns autores, a dicotomia entre metodologia quantitativa e metodologia qualitativa é uma falsa questão (FRANCO, 1986; TRIVIÑOS, 1987, p.116). A questão parece resumir-se em saber se A é melhor que B ou se B é melhor que A. E para muitos a questão é: A é a única metodologia científica, ou então, B é a única.

Penso que a dicotomia quantitativo-qualitativo é falsa pela simples razão de que os métodos de pesquisa devem adequar-se aos objetivos da pesquisa. Esta idéia é exposta por Haguette (1992, p.63) quando diz que “os métodos quantitativos supõem uma população de objetos de observação comparável entre si e os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser”.

Portanto, os métodos quantitativos são indicados em uma situação e os métodos qualitativos em outra. A escolha não depende do gostar ou saber manipular técnicas estatísticas, mas da adequação aos objetivos da pesquisa.

A metodologia quantitativa está associada a “um paradigma que se caracteriza pela adoção de uma estratégia de pesquisa modelada nas ciências naturais e baseada em observações empíricas para explicar fatos e fazer previsões”. A metodologia qualitativa está associada a um paradigma que “advoga uma lógica própria para o estudo dos fenômenos humanos e sociais, procurando as significações dos fatos no contexto concreto em que ocorrem” (CHIZOTTI, 1991, p.12).

A metodologia quantitativa está ligada ao paradigma positivista, o qual fundamenta a corrente funcionalista na análise organizacional. Porém, os autores desta corrente não estão proibidos de utilizarem-se da metodologia qualitativa. Aliás, “não podemos deixar de mencionar que a pesquisa qualitativa de cunho estrutural-funcionalista tem tido grande desenvolvimento...” (TRIVIÑOS, 1987, p.117).

Um dos principais argumentos do presente trabalho é que as abordagens sobre a “natureza do trabalho do executivo” são deficientes em razão do fundamento funcionalista. Esta perspectiva foi considerada insuficiente em captar a essência da ação humana em sociedade. Isso decorre ao estabelecer a ação social determinada pela estrutura social e o homem com simples papel reativo. Nesta visão nem mesmo a metáfora teatral é possível de se adotar, a não ser que seja um teatro de marionetes.

Foi proposto o fundamento compreensivo para o estudo do trabalho do executivo. Com isto, estava sendo lançado o propósito de compreender o significado da ação executiva. De acordo com Haguete (1992, p.72), “o compartilhar os aspectos subjetivos das ações das pessoas pesquisadas parece-nos um requisito fundamental na compreensão da ação humana”.

A autora continua dizendo, com base no pensamento de Bruyn, que a observação participante é “a melhor forma de captar o sentido encoberto da ação humana, bem dentro da tradição de Mead, Cooley, Thomas e Znaniecki e, por que não dizer, de Weber” (HAGUETE, 1992, p.74).

Sintetizando este ponto, posso afirmar que a escolha da observação participante não foi por modismo, por receio da estatística ou por querer questionar o status da ciência. Mas, simplesmente, ao eleger a teoria da ação como quadro teórico tornou-se necessário buscar uma metodologia adequada aos seus pressupostos básicos.

É importante dizer, a observação participante não é uma técnica de coleta de dados. “A observação participante não é um simples método, mas um tipo de empreendimento de pesquisa, um estilo de combinação de vários métodos dirigidos a um fim particular” (McCALL & SIMMONS apud HAGUETTE, 1992, p.72). Arriscaria

dizer que a observação participante é uma concepção de pesquisa, isto é, é um modo de conceber e de organizar a pesquisa.

Na metodologia convencional, a lógica para estruturar o conhecimento é formal, cujo mérito principal é ser rigorosa. No entanto, é incapaz de dar conta das “sutilezas” dos conhecimentos informais obtidos em situação comunicativa. A concepção da observação participante privilegia a lógica argumentativa ou de “diálogo” entre vários interlocutores (THIOLLENT, 1992, p.28-30).

3.3.2. Roteiro de Pesquisa

A metodologia qualitativa não tem fases rigidamente ordenadas. No transcorrer da investigação o pesquisador enfrenta situações que exigem uma redefinição de atividades (Ver THIOLLENT, 1992, p.47, especialmente para pesquisa-ação).

Becker observa que, no caso do desenvolvimento de hipóteses, a observação participante necessita de fazê-lo no transcorrer da coleta de dados. A hipótese, sob a forma de diretriz, diz respeito à orientação da ação empreendida pelo pesquisador na busca de material empírico. O autor não utilizou-se da expressão, mas penso que é uma hipocrisia (ou ritual burocrático?) da comunidade científica a exigência da formulação a priori de hipótese. É conhecido de todos a prática real entre iniciantes, e mesmo de cientistas plenos, com relação à pesquisa: “a maioria das hipóteses nos trabalhos de pesquisa foram desenvolvidos durante a análise, e não antes dela” (BECKER, 1992, p.43).

Não se trata de um movimento anti-método, mas, apenas, de lembrar que a proposta de retirar todo julgamento do pesquisador da concepção e da organização da pesquisa é de um racionalismo inconcebível nos dias atuais.

A racionalização, que Weber tão bem demonstrou em sua obra, atingiu todas as esferas da vida humana; até mesmo a produção científica do conhecimento. O método científico tornou-se uma área de especialistas os quais podem legislar sobre como os cientistas devem fazer as pesquisas. Embora muitas vezes esses especialistas não tenham feito uma única pesquisa.

Como diz Thiollent (1992), devemos preservar os princípios científicos na pesquisa para não cairmos em obscurantismos já vividos pela humanidade. Mas o método é uma ferramenta de trabalho do cientista. O cientista não deve abrir mão dos objetivos de pesquisa em face de incompatibilidade com a metodologia de pesquisa. Cabe a ele, dado a peculiaridade de sua investigação, contribuir com o desenvolvimento da metodologia em observância dos princípios científicos.

3.3.2.1. Assunto e Tema

Dentre as inúmeras perspectivas que as organizações podem ser abordadas, aqui será privilegiada a preocupação administrativa com a gestão do trabalho. Desta forma, o assunto da pesquisa é o estudo da “gestão do trabalho em organizações”.

O tema delineado é das funções do executivo. O que faz um executivo? É evidente, pela discussão anterior do quadro teórico, que a pesquisa pretende compreender os motivos que levam à ação do executivo. Conclusões do tipo, o executivo passa grande parte de seu tempo conversando, não são pretendidas no

presente trabalho. Assim, o tema da pesquisa é sobre “a natureza do trabalho do executivo”.

3.3.2.2. Delimitação e Formulação do Problema

Em face da discussão da utilidade da Teoria das Organizações para a pequena e média empresa, a presente pesquisa se restringirá a empresas de porte médio pela definição do número de funcionários, isto é, entre 100 e 500.

O setor da economia escolhido será a indústria metalúrgica-mecânica, dado a formação e vivência do pesquisador. A investigação ficará territorialmente restrita a Joinville por tratar-se da cidade com maior concentração de empresas do ramo metal-mecânico no Estado de Santa Catarina.

Dentre as áreas funcionais da empresa, será abordada apenas a área industrial. O executivo pesquisado será aquele do primeiro nível hierárquico com comando exclusivamente sobre a área industrial.

Pode-se, então, dizer que o problema estará delimitado ao estudo da “natureza do trabalho do executivo da área industrial em empresas médias do ramo metal-mecânico de Joinville”.

O problema será formulado dentro da premissa de que o fundamento funcionalista apresenta deficiências, mas também apresenta contribuições. Dentre essas últimas, pode-se citar os temas já catalogados pelo funcionalismo. Os temas foram destilados da Teoria das Organizações e estão no quadro 5 da página 95.

As deficiências serão supridas com o quadro teórico da compreensão. O problema consiste na possibilidade em expressar o trabalho do executivo através de

temas segundo uma análise compreensiva.

A formulação do problema é a seguinte:

Os temas (tecnologia, comportamento, decisão, estrutura, estratégia) extraídos da Teoria das Organizações funcionalista são adequados em interpretar a natureza racionalizadora do trabalho do executivo no processo produtivo, dentro de um quadro teórico compreensivo, no contexto do sistema de mercado?

Desta forma, ao enfatizar a natureza racionalizadora do executivo fica entendido o foco da pesquisa na ação racional funcional do trabalho do executivo. A ação racional funcional é característica das organizações formais no contexto do sistema de mercado.

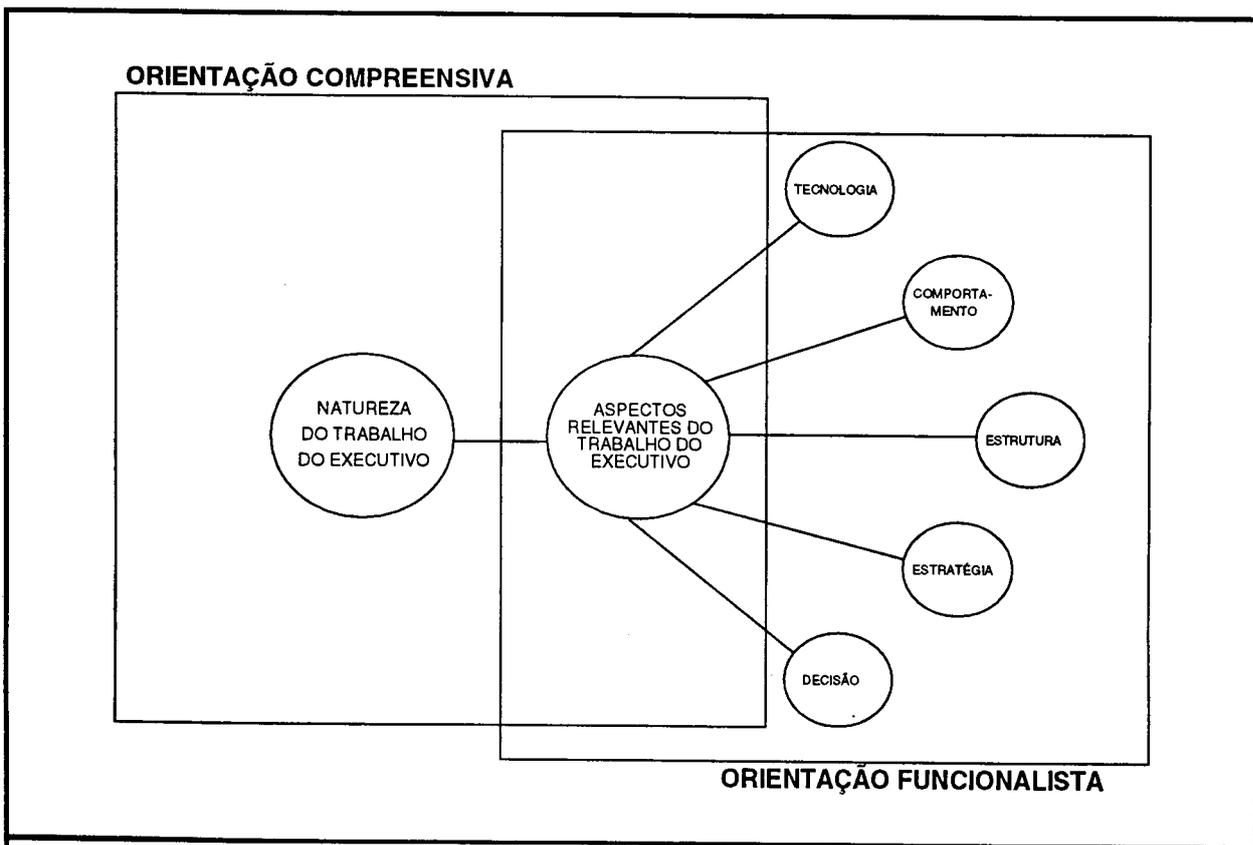


Figura 6 - Uma Proposta ao Estudo do Trabalho do Executivo.

3.3.2.3. Relevância

A sociedade contemporânea é uma sociedade de organizações. Atualmente, como nunca na história da humanidade, as necessidades materiais, sociais, de lazer e espirituais são satisfeitas, quase que exclusivamente, pelas organizações.

Em face do papel central que desempenham na sobrevivência das pessoas e, também, de suas conseqüências indejáveis de ordem física, psíquica, social e ecológica, o estudo das organizações assume fundamental importância.

Há um interesse amplo na boa gestão das organizações: os acionistas nos lucros, os funcionários nos empregos e salários, os consumidores na qualidade e preço dos produtos e a comunidade na melhoria da qualidade de vida.

E, em geral, os estudos de gestão organizacional concentram-se nas empresas gigantescas, o que equivale a menos de 2% do número de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviço no Brasil (SALOMÃO, 1994). Em Santa Catarina, a micro, pequena e média empresa empregava 54,2% do pessoal ocupado na indústria em 1984 e colaborava com 34,2% do valor da transformação industrial (BATALHA, 1989, p.64).

3.3.2.4. Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é verificar a adequação dos temas organizacionais (tecnologia, comportamento, decisão, estrutura e estratégia), de fundamentação funcionalista, em interpretar a natureza do trabalho do executivo dentro de um quadro teórico compreensivo.

A pesquisa apresenta, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar a literatura relativa aos temas organizacionais: tecnologia, comportamento, decisão, estrutura e estratégia;
- b) examinar empiricamente os aspectos relevantes do trabalho do executivo através da observação participante;
- c) verificar a adequação dos temas organizacionais em interpretar aspectos relevantes do trabalho do executivo empiricamente constatados;
- d) buscar evidências para negar a validade de algum tema organizacional em interpretar os aspectos relevantes ao trabalho do executivo empiricamente constatados;
- e) buscar evidências para formular um novo tema organizacional capaz de interpretar os aspectos relevantes do trabalho do executivo empiricamente constatados.

3.3.2.5. Questões de Pesquisa

Uma hipótese, sob a forma de sugestão, diz respeito a possíveis soluções do problema de pesquisa formulado pelo pesquisador. A hipótese, neste caso, é uma solução antecipada, precária e sujeita a confirmação. Confundir hipótese com hipótese estatística “constitui um equívoco relacionado com o predomínio dos métodos quantitativos” (THIOLLENT, 1992, p.35). A hipótese deve ser encarada como um norteador da pesquisa. Embora a hipótese possa ser flexibilizada (THIOLLENT, 1992, p.35) até o ponto de ser “substituída” por questões de pergunta (TRIVIÑOS, 1992, p.105), é temerário deixá-la de fora da concepção da pesquisa.

a) Questão da Natureza do Trabalho do executivo

Em face do intenso debate funcionalismo x compreensão, sistema x ação, determinismo x voluntarismo, pode-se formular a seguinte questão a respeito da natureza do trabalho do executivo:

É o executivo um agente ativo na construção de seu ambiente, influenciando a mudança ou a manutenção dos sistemas de gestão?

b) Questão do Diagnóstico Organizacional

O executivo não é um agente passivo, ele age diante dos problemas e/ou oportunidades. No entanto, não age simplesmente conduzido pela intuição, mas fundamentado em dados. Isto denomina-se diagnóstico. Coleta os dados orientado por um modelo de funcionamento da organização. Isto chama-se diagnóstico organizacional. Desse entendimento pode-se formular a seguinte questão:

O executivo age orientado pelo diagnóstico organizacional?

c) Questão da Relevância dos Temas

Independente do executivo construir seu modelo de diagnóstico organizacional com base apenas em sua experiência pessoal ou aliado a um conhecimento formal da Teoria das Organizações, espera-se que as "variáveis" de seu modelo coincidam com os temas organizacionais (tecnologia, comportamento, estrutura, decisão, estratégia). Isto é razoável supor porque os temas foram

sintetizados da Teoria das Organizações e, por sua vez, as teorias construídas pelos autores a partir de estudos e pesquisas empíricas. Para orientar a pesquisa, faz-se a seguinte pergunta:

O modelo de diagnóstico organizacional utilizado pelo executivo fundamenta-se nos temas organizacionais (tecnologia, comportamento, estrutura, decisão, estratégia)?

d) Questão da Especialização do Conhecimento

Pode-se associar os temas organizacionais com disciplinas científicas, a saber: tecnologia com Engenharia, comportamento com Psicologia, estrutura com Sociologia, decisão com Psicologia Social, estratégia com o ensino nas escolas de Administração. Devido a essa associação e a formação profissional do executivo, levanta-se a hipótese que ele vá enfatizar o tema de sua formação. A pergunta orientadora seria:

O tema organizacional mais enfatizado pelo executivo é aquele de sua formação profissional?

e) Questão da Média Empresa

Embora o contexto de atuação do executivo seja a média empresa, os temas organizacionais continuam relevantes à ação do executivo. Espera-se que a diferenciação com as mega-empresas seja apenas na forma de operacionalização dos temas. A questão é assim formulada:

A operacionalização dos temas organizacionais (tecnologia, comportamento, estrutura, decisão, estratégia) ocorre de forma diferenciada nas médias empresas?

f) Questão Principal: do Trabalho do executivo

É o executivo um agente ativo na construção de seu ambiente e sua ação orientada por um modelo diagnóstico formado por temas organizacionais (tecnologia, comportamento, estrutura, decisão, estratégia) valorizados segundo sua formação profissional e operacionalizados de acordo com a realidade da média empresa?

3.3.2.6. Caracterização dos Temas

Já deve estar claro que a designação tema utilizada neste trabalho não tem nenhuma semelhança com a designação variável utilizada na metodologia de pesquisa convencional(*) . O tema expressa uma grande linha de pensamento e não uma variável mensurável. Perrow utiliza-se de noção parecida ao afirmar: “Não há acordo nesta escola de pensamento (a qual aborda a tecnologia) quanto a definir tecnologia de um modo preciso ou quanto a como medí-la, mas os esboços gerais de uma teoria estão presentes” (PERROW, 1986, p.141).

O que está por trás dos temas (tecnologia, comportamento, estrutura, decisão, estratégia), é que eles expressam concepções de gestão do homem no trabalho teorizadas segundo disciplinas científicas (Engenharia, Psicologia, Sociologia, Psicologia Social, Administração). Estas racionalidades são assim caracterizadas:

- a) **TECNOLOGIA** - gestão do trabalho por meio da tecnologia é a preocupação em alcançar um trabalho previsível através do emprego de conhecimentos relacionados

(*) Agradeço imensamente ao Prof. José Carlos Zanelli, ministrante da disciplina “Metodologia Qualitativa”, o qual chamou minha atenção para esta questão. Estendo o agradecimento a vários outros pontos.

à tarefa, isto é, sobre materiais, máquinas, movimentos, transportadores, arranjo físico, etc. Uma definição de tecnologia como estudo das técnicas ou das tarefas pode ser encontrada em PERROW (1986, p.141).

- b) COMPORTAMENTO - gestão do trabalho por meio do comportamento é a preocupação em alcançar um trabalho previsível através do emprego de conhecimentos relacionados ao reforço de comportamento (recompensa nos casos desejados e punição nos casos indesejados) ou à participação em grupo (maior participação implica maior realização das necessidades pessoais). Consultar PERROW (1986 respectivamente p.96 e p.97).
- c) ESTRUTURA - gestão do trabalho por meio da estrutura é a preocupação em alcançar um trabalho previsível através do emprego de conhecimentos relacionados à estruturação das orientações de valor na organização. Em outras palavras, trata-se da institucionalização de padrões de conduta através do planejamento de “estruturas” capazes de transmitir os valores, as crenças e as visões dos dirigentes organizacionais. Consultar PERROW (1986, p.163 e p.265), BERGER & LUCKMAN (1991, p.69-125) e TIMASHEFF (1973, p.296-307).
- d) DECISÃO - gestão do trabalho por meio da decisão é a preocupação em alcançar um trabalho previsível através do emprego de conhecimentos relacionados à interiorização das orientações de valor na personalidade humana. Uma conceituação de institucionalização no sentido de interiorização de valores pode ser encontrada em TIMASHEFF (1973, p.296-307) e BERGER & LUCKMAN (1991, p.173-215). Perrow trata do mesmo assunto sobre o título de controle das premissas de decisão (PERROW, 1986, p.119-31).
- e) ESTRATÉGIA - gestão do trabalho por meio da estratégia é a preocupação em alcançar um trabalho previsível através do emprego de conhecimentos relacionados

ao estabelecimento de planos na organização. Plano é uma nomenclatura geral para estratégias, objetivos, metas, procedimentos, métodos. Plano é uma forma de restringir a área de julgamento individual por meio do estabelecimento prévio de regras de decisão (Consultar KOONTZ & O'DONNELL (1980), NEWMAN (1977) e ANSOFF (1977)).

3.3.2.7. Coleta e Análise dos Materiais

A denominação “materiais” é mais apropriada para as pesquisas qualitativas do que a nomenclatura “dados”, normalmente associada à pesquisa convencional(*) .

São utilizadas as seguintes técnicas de coleta de materiais:

- observação livre;
- entrevista semi-estruturada;
- exame documental.

A análise dos materiais tem por pressuposto que o processo social investigado é comunicativo e argumentativo. Desta forma, na fase de análise cabe captar a lógica de argumentação no transcorrer da investigação e ao seu final. Neste último, deve-se observar os seguintes passos (LÜDKE & ANDRÉ, 1986, p.45-52):

- construção de um conjunto de categorias descritivas (inicialmente serão os temas organizacionais, posteriormente a situação poderá exigir novas categorias conceituais);
- leituras sucessivas do material (a fim de chegar a uma “impregnação” do seu conteúdo;

(*) Agradeço novamente a observação do Prof. José Carlos Zanelli.

- considerar tanto o conteúdo manifesto quanto o conteúdo latente (a análise deve revelar o que está explícito e aquilo que está oculto);
- classificar o material segundo as categorias teóricas;
- examinar o material classificado modificando-se segundo necessidades de análise ou apresentação.

3.3.3. Critérios Científicos na Observação Participante

Howard Becker é um nome bastante citado na literatura sobre metodologia científica em Ciências Sociais. Chegou a essa posição não como metodólogo, mas fazendo pesquisas. Apenas sistematizou e publicou os problemas e as soluções dadas em suas pesquisas.

Em face da constante desconfiança do metodólogo convencional em relação ao trabalho de campo, em especial com a observação participante, é de se perguntar sobre a credibilidade das conclusões derivadas de dados coletados por esse modo.

A confiabilidade dos métodos diz respeito ao resultado semelhante de dois estudos da mesma coisa. Como lembra Becker (1992, p.67), “as descrições distintas da mesma organização perturbam pessoas acostumadas à pesquisa modelada no paradigma experimental”.

Quanto à confiabilidade da observação participante, estas pessoas esperam que a repetição da pesquisa traga resultados idênticos, dado o rigor do método científico. Acham que os procedimentos indisciplinados do trabalho de campo

são fontes de imprecisões.

Na verdade, seus julgamentos ocultam pressupostos incorretos. Acreditam que dois levantamentos de dados são iguais pelo simples fato de utilizarem os mesmos métodos, esquecendo que dois pesquisadores (BECKER, 1992, p.66-8):

- a) estudam organizações diferentes, ainda que sejam convencionalmente classificadas na mesma categoria;
- b) se fundamentam em teorias diferentes;
- c) fazem perguntas diferentes;
- d) enfatizam aspectos diferentes da organização.

Às pessoas formada na mentalidade da pesquisa experimental, vale lembrar que “diferença entre dois estudos de campo não indica que as informações não são dignas de confiança. Demonstra apenas que o observador está observando uma coisa diferente” (BECKER, 1992, p.67).

Outro aspecto que leva essas pessoas a criticarem o trabalho de campo é a chamada neutralidade do pesquisador. Devido ao viés do pesquisador afetar os resultados de pesquisas controlados como o experimento, acreditam elas que o uso de técnicas pouco formalizadas em observação participante terá um efeito ainda mais prejudicial.

Triste engano. De acordo com BECKER, “há boas razões para acreditar que o contrário é verdade” (1992, p.70); ou seja, o trabalho de campo tem menos probabilidade de sofrer influência dos valores do pesquisador do que os experimentos controlados de laboratório.

As pessoas que participam de pesquisa na forma de experimento de laboratório reagem a estímulos especificados na investigação e, também, a estímulos

não especificados. O resultado é que, “por motivos ainda não muito claros, eles alteram seu comportamento de modo a confirmar a hipótese que o experimentador espera que seja confirmado” (BECKER, 1992, p.72).

De modo semelhante, as atitudes e crenças dos entrevistadores de surveys (enquetes) afetam as respostas de seus informantes. Neste caso, o entrevistador é mais livre do que o experimentador para desviar-se de seu roteiro de pesquisa. Desprezando a questão da má fé, presente em qualquer tipo de pesquisa, o entrevistador de survey tem apenas seu questionário para restringir seus sinais ao entrevistado.

Os pesquisadores de campo têm muito mais liberdade para emitir os estímulos do que os experimentadores ou os entrevistadores de surveys. Podem fazer perguntas carregadas de viés pessoal ou, como diz Becker, descaradamente condutoras. Seria de esperar que neste tipo de pesquisa as respostas ou os comportamentos das pessoas fossem aqueles mais influenciados pelo pesquisador.

Mas, considerar este ponto de vista exposto é prestar atenção apenas na liberdade do pesquisador. Atrás deste pensamento há um pressuposto de que as pessoas sob pesquisa querem e agem segundo a vontade do pesquisador. Em outras palavras, “é supor não apenas que elas estejam dispostas a se comportar assim, mas que elas têm liberdade para isso” (BECKER, 1992, p.74).

Com relação à liberdade da pessoa pesquisada, Becker (1992, p.74-5) apresentada as seguintes argumentações:

- a) experimento - é amplamente encontrada, pois o ideal de controle é precisamente remover todas as influências que não aquelas com as quais o experimentador quer operar;

- b) survey - é grande a liberdade do respondente, pois está diante de alguém que nunca viu antes e nunca espera ver de novo;
- c) trabalho de campo - não se atreve a responder à expectativa do observador, pois as coisas em que está envolvida no momento da observação são, via de regra, muito mais importantes para ela do que a consideração do observador.

Há a possibilidade do pesquisado considerar o observador com poder de influenciar seu futuro. Neste caso, o pesquisado vai valorizar mais a “apresentação” para o observador do que as rotinas diárias. Para pulverizar esta atitude, o observador deve convencer o pesquisado que o trabalho que realiza é apenas acadêmico, sem qualquer vínculo com a direção da organização.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

O capítulo iniciou mostrando que a chamada Teoria das Organizações é, na verdade, um conjunto de muitas teorias, escolas, abordagens, enfoques, correntes do pensamento administrativo. Esse emaranhado foi bem descrito por Harold Koontz (1980) como uma “selva de teorias”.

No desenvolvimento do capítulo, argumentou-se que a complexidade da “selva” é aparente. Muitas teorias com rótulos diferentes têm mesmas premissas. A “selva” foi reduzida a cinco grande temas.

Tomou-se como pressuposto que esses temas organizacionais podem

compor um modelo útil de diagnóstico organizacional. E, portanto, como mapa orientador da ação do executivo.

Na última parte do capítulo, para comprovar a utilidade do modelo, em compreender a ação executiva, foi descrita a preparação do trabalho de campo. A opção considerada coerente à tradição do quadro compreensivo recaiu na escolha da metodologia qualitativa.

4. DESCRIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

A ciência que pretendemos exercitar é uma ciência da realidade. Procuramos entender na realidade que está no nosso redor, e na qual nos encontramos situados, aquilo que ela tem de específico.

Max Weber

PROPÓSITO DO CAPÍTULO

O propósito deste capítulo é fazer uma descrição das três empresas investigadas pelo pesquisador no período de março de 1993 a fevereiro de 1994. A descrição é uma maneira de facilitar a compreensão por parte do leitor. Desta forma, as próximas páginas procuram tão somente situar o contexto de trabalho dos executivos. O pesquisador teve livre acesso do operário ao diretor. O foco de atenção é dirigido para o Superintendente-Industrial e seus subordinados diretos (gerentes).

4.1. DESCRIÇÃO DA “EMPRESA 1”

A “Empresa 1” pertence a um grupo empresarial composto de três empresas. A história do grupo confunde-se com a própria história da “Empresa 1”, que pertence à mesma família há 60 anos enquanto as outras duas foram adquiridas a cerca de 5 anos. O evento que mais tem influenciado o comportamento das pessoas na empresa é a profissionalização da direção. Tentativa mal-sucedida realizada entre 1990 e 1992, que colocou em ameaça uma cultura, e interesses, já consolidados na forma de administração, em especial na “Empresa 1”.

4.1.1. Histórico

A “Empresa 1” tem suas raízes numa pequena oficina fundada em 1921. Era uma oficina de pequenos consertos e quatro anos mais tarde foi acrescentada uma pequena fundição de ferro, alumínio e latão. Ali foram fundidas as peças para as primeiras máquinas da oficina.

Na década de 60, a empresa concentra-se na expansão da linha de componentes para instalação elétrica, iniciando a montagem de componentes para distribuição e transmissão de energia elétrica. Este segmento de mercado apresentava, então, grande potencial de desenvolvimento graças à crescente influência das empresas públicas do setor elétrico na economia brasileira.

Em 1971, a empresa instalou uma fundição de ferro destinada à fabricação de eletroferragens, reforçando, desta forma, a atuação na linha de componentes para distribuição e transmissão de energia elétrica.

Por volta de 1980, a empresa sofreu com a retração dos investimentos públicos. Empreendeu, então, um amplo e profundo esforço de reajustamento, voltando parte de sua capacidade instalada para a produção de peças especiais, sob encomenda, destinadas a grandes indústrias privadas, ingressando no mercado de auto-peças.

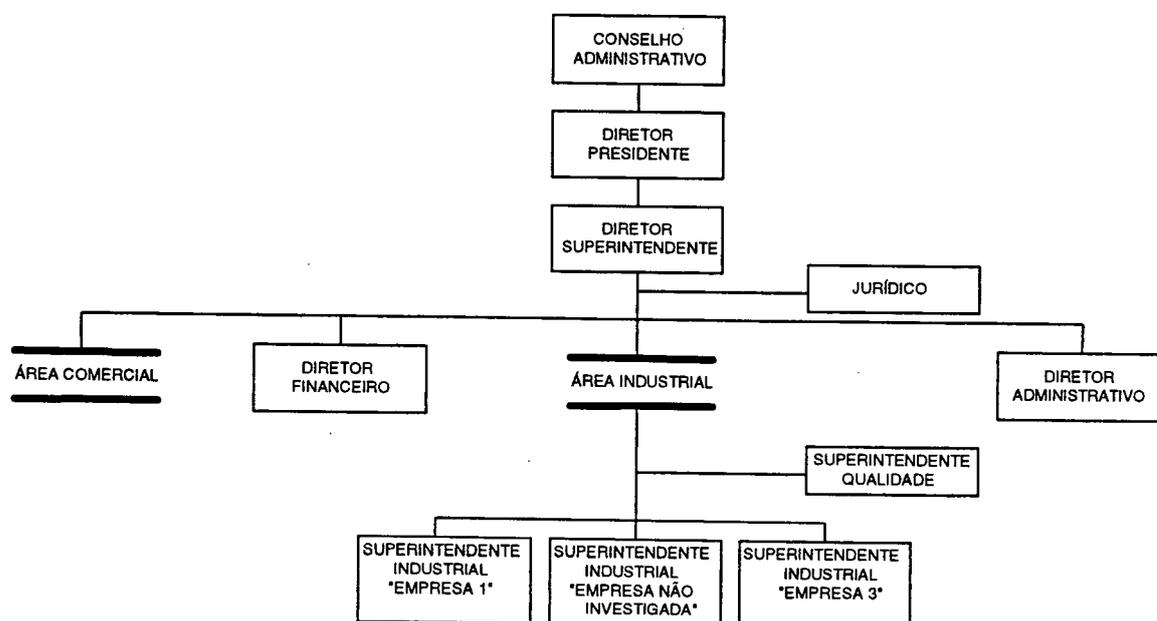
Dentro deste redirecionamento de suas atividades ingressou no mercado internacional. Em 1984, tornou-se uma companhia aberta para captar recursos na bolsa de valores. Em 1986, adquiriu os 17 mil metros quadrados da antiga fábrica de velas e sabão Wetzel, ficando com uma área contígua de 22 mil metros quadrados e com 12 mil metros quadrados de área construída.

Em 1988, foram feitas duas aquisições: a Fundição de Ferro Douat e a Tecnomecânica Douat. A fundição de ferro, já existente, transferiu suas instalações para a fundição adquirida. Ainda neste ano, em função de planos econômicos e do insucesso na captação de recursos no mercado de capitais, as empresas consolidaram um elevado endividamento.

Do início de 1990, e nos 32 meses seguintes, a Direção do Grupo passou por três tentativas mal-sucedidas de profissionalização. O Diretor-Presidente afastou-se do cargo de executivo número um, para assumir a Presidência do Conselho Administrativo. Em dezembro de 1992, reassumiu o cargo de Diretor-Presidente e contratou um consultor, que já havia trabalhado na empresa e com experiência na direção de empresas multinacionais, para o cargo de Diretor-Superintendente. Antigos colaboradores retornam no transcorrer do ano seguinte.

4.1.2. Organograma Superior

4.1.2.1. Organograma do Grupo



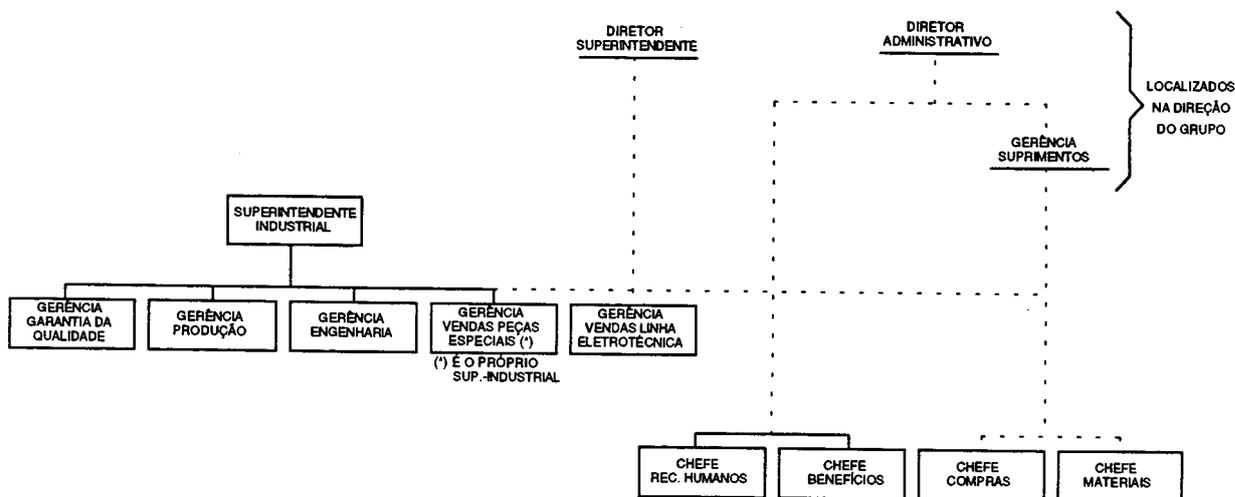
Este era o organograma da Direção do Grupo no início de 1993. No período de profissionalização da direção (1990/92) houve grande esforço para centralizar as decisões. Nesta época chegou a existir os cargos de diretor comercial e de diretor industrial.

Os funcionários da diretoria financeira estão todos na sede do Grupo e distribuídos em duas gerências: financeira e controladoria. A equipe é de 34 funcionários. A primeira engloba as áreas de tesouraria, contas a pagar e contas a receber. A controladoria é constituída pela contabilidade, custos e orçamento.

A diretoria administrativa está dividida em três grandes áreas: suprimentos, recursos humanos e sistemas. Na área de suprimentos, há um gerente na sede que dirige as três chefias de compras e as três chefias de materiais das empresas. Na área de recursos humanos, duas empresas têm gerentes e a outra um chefe. Na área de sistemas, há um gerente com seis funcionários para desenvolvimento e manutenção de sistemas na sede. Ficam à disposição de cada unidade dois funcionários para cuidar dos equipamentos.

A Superintendência da Qualidade é formada pelo superintendente, um engenheiro, uma funcionária e um estagiário preocupados prioritariamente com a implantação da ISO-9000 na empresa. Há, ainda, um engenheiro para a pesquisa e desenvolvimento da metalurgia do pó na empresa.

4.1.2.2. Organograma da “Empresa 1”



4.1.3. Área Administrativa

A área administrativa da “Empresa 1” compreende: compras, materiais, vendas, finanças, sistemas e recursos humanos.

A equipe de compras é formada por cinco funcionários e é responsável por caracterizar a situação de mercado, para isto deve fazer previsões de preços, consultas, negociações e acompanhar o prazo de entrega.

A área de materiais é responsável pelo levantamento das necessidades do usuário interno. Para cumprir esta tarefa realiza duas atividades básicas: a programação de materiais e a estocagem de materiais no almoxarifado para o pronto atendimento da produção.

Tem a missão de manter estoques para evitar paralisações na fábrica mas, por outro lado, deve trabalhar em níveis baixos para evitar custos financeiros com materiais parados. Esta tarefa é comum a todas as empresas, no entanto ela é de

fundamental importância numa empresa com dificuldades financeiras como é o caso da “Empresa 1”.

A área tem um supervisor, que realiza a tarefa de programação, e cinco almoxarifes. O cadastro de materiais tem 2.400 itens sendo que 1.000 são ativos com pelos uma entrada no mês.

A equipe comercial é formada pelo gerente e mais três funcionários no escritório de Joinville; chefia e um vendedor no escritório Norte/Nordeste em Recife; chefia e mais seis vendedores em São Paulo; chefia e quatro vendedores no Rio de Janeiro. A equipe completa-se com uma rede de autônomos trabalhando como representantes comerciais.

A primeira linha de produtos é denominada de “peças especiais” em alumínio, sob encomenda, para empresas do setor automobilístico. Os produtos desta linha não são produzidos para um mercado, mas para atender necessidade específica de um cliente. Desta forma só produzem quando o cliente solicita, isto é, a produção se dá na forma “sob encomenda”. Neste regime os clientes e suas peças já estão cadastradas pela engenharia, variando apenas a quantidade solicitada.

A segunda linha de produtos é denominada de “eletrotécnica” em alumínio e latão: caixas de ligação, conectores curvos e retos, buchas e abraçadeiras, tomadas de piso para escritório, aparelhos de iluminação, e outros. Os números indicam que 90% das vendas dos produtos desta linha são para lojas de materiais elétricos, sendo que 40% das vendas realizam-se na cidade de São Paulo.

A média mensal de produção em 1993 foi de 145 toneladas ficando 105 toneladas/mês para a linha de peças especiais e 40 toneladas/mês para a linha eletrotécnica. A venda de peças especiais está bastante concentrada em apenas um

cliente, a Bosch do Brasil. Das 105 toneladas/mês, 90 foram produzidas em injetoras e 15 em coquilhadeiras e em areia, sendo que 60% das peças produzidas pelas injetoras eram encomenda da Bosch.

Como descrito anteriormente, todos os funcionários da área financeira estão subordinados ao Diretor Financeiro e lotados na sede do Grupo. Com relação aos sistemas computacionais, a empresa conta com dois funcionários para operação e manutenção de equipamentos.

Ao supervisor de recursos humanos cabe a coordenação de sua equipe, o suporte aos gerentes e supervisores, o recrutamento e seleção, o apoio às atividades de treinamento.

A equipe de quatro funcionários realiza a chamada rotina de pessoal que envolve acompanhamento de férias, levantamento de cartões ponto, processamento da folha de pagamento, rescisão de contrato de trabalho, etc.

Existe uma área de benefícios formada por um supervisor e dois funcionários. São atividades desta área o controle de lanches, refeições, vale transporte, convênio médico, aposentadoria, enfermaria.

4.1.4. Área Industrial

A área é comandada pelo superintendente-industrial que é o executivo primeiro da empresa. Apesar do grupo ter passado por uma forte centralização com o processo de profissionalização, hoje dá sinais de reverter aquela ação, exceto na área financeira. O superintendente-industrial afastou-se durante o processo de

profissionalização por discordar com as novas ações empreendidas, mas retornou ao cargo concomitante à volta do Diretor-Presidente.

A atividade principal da gerência de engenharia está voltada para o desenvolvimento de ferramentais. O próprio pessoal da área avalia que 90% do tempo é dedicado à linha de peças especiais e apenas 10% à linha eletrotécnica.

No desenvolvimento de ferramentais para “peças especiais”, a empresa recebe um adiantamento do cliente. Embora dissimulado, este processo tem atraído o interesse e a preferência da direção em detrimento de investimento na linha eletrotécnica que exige recurso próprio.

Para executar o processo de desenvolvimento de ferramentais, a gerência de engenharia está organizada nos seguintes setores:

- a) engenharia de produto - formada pelo chefe e dois desenhistas-projetistas. É responsável pela execução do projeto;
- b) engenharia de processos - composta de seis técnicos diretamente subordinados ao gerente. Esses técnicos atuam diretamente na fábrica resolvendo problemas do dia-a-dia e no estudo de melhorias;
- c) tempos e métodos - formada pelo chefe e dois cronoanalistas, realiza a ficha técnica dos produtos com descrição das operações, tempos de execução, e outras atividades. Estas informações são úteis para calcular os custos e para o programa mestre de produção;
- d) ferramentaria - formada por dois chefes, um para cada turno, e vinte-oito ferramenteiros; realiza a manutenção das ferramentas.

O gerente de garantia da qualidade tem como atividade primeira a coordenação de sua equipe a fim de detectar o mais rápido possível a ocorrência de

falhas e, conseqüentemente, implementar ações corretivas.

Cabe, também, a ele o contato com clientes para viabilizar o uso de matéria-prima rejeitada em produtos sem exigência técnica. Da mesma forma, a aprovação de peças com falhas localizadas através de operações adicionais não estabelecidas originariamente pelo cliente.

Compõe sua lista de atribuições a aprovação de matéria-prima no ato de recebimento, a definição de métodos de inspeção para novos produtos, visitas a clientes.

A gerência está subdividida em dois setores, ambos comandados por supervisores. O primeiro é denominado de controle da qualidade e reúne os inspetores da qualidade em atuação nos processos de fabricação. A tarefa principal dos inspetores é atuar em cada máquina ou operação, de modo a comunicar ao supervisor a ocorrência de falhas e solicitar ação corretiva.

Este setor é responsável pela realização da: a) análise química através do espectrômetro; b) análise de peças fundidas no equipamento de fluoroscopia. É formado por um supervisor, quatro operadores dos equipamentos e seis inspetores da qualidade.

O setor denominado de engenharia da qualidade, na maior parte do tempo, realiza a análise dimensional das peças fundidas. É, também, de sua atribuição a aferição dos instrumentos de controle e a manutenção dos aparelhos de análise. É composto por um supervisor, um analista dimensional, dois inspetores da qualidade e dois funcionários do CEP (Controle Estatístico do Processo).

A gerência de produção comanda a supervisão da fábrica, a manutenção industrial e a programação da produção.

A manutenção industrial é responsável por colocar novamente em funcionamento as máquinas e equipamentos com peças. A manutenção preventiva não tem sido realizada quer pela falta de recursos financeiros quer pela falta de interesse da produção em parar rotineiramente máquinas para revisão. A equipe é de um supervisor e seis funcionários.

O planejamento e controle da produção já foi um setor com muitos funcionários. Após a implantação das células de produção e do Kanban, ficou reduzido a um programador de produção.

Ao programador cabe a coordenação do Kanban da fábrica e o preparo do plano mestre de produção. É este plano que permite verificar a consistência da previsão de vendas com a capacidade das máquinas existentes. É, também, com base nele que se verifica a necessidade de pessoal.

Dado a falta de capital de giro, a política tem sido de manter estoques mínimos de produtos acabados. Tal orientação faz a gerência de produção intervir imediatamente no planejamento da produção sempre que o setor comercial sinaliza uma situação real de vendas abaixo da previsão. O mesmo ocorre quando as vendas são superiores ao previsto, pois interessa à empresa não perder nenhuma possibilidade de faturamento.

Há uma dificuldade para o planejamento que é o desequilíbrio da entrada de pedidos dos clientes no transcorrer do mês. Na linha eletrotécnica, o desequilíbrio é mais acentuado pois o produto é vendido no mercado atacadista de peças e acessórios para instalações elétricas. Assim estão distribuídas as vendas nas quatro semanas do mês: zero na primeira, 10% na segunda, 20% na terceira e 70% na quarta semana. Nesta linha, a liberação da produção é pelo sistema Kanban.

A linha de peças especiais trabalha sob encomenda dos clientes. As peças foram desenvolvidas para atender necessidades específicas de clientes e não são comercializadas no mercado. Aqui a flutuação é menor pois as encomendas, em sua maioria, são confirmadas antes de iniciar o mês.

A liberação de produção na linha peças especiais é por ordem de produção. A informação do programador de produção para o supervisor de produção apenas transmite a prioridade da semana, ficando ao último a decisão de locação por máquinas.

4.1.5. Fábrica

A fábrica ocupa todo o prédio onde iniciou a empresa. Todas as outras atividades (almoxarifado, expedição, compras, vendas, RH, refeitório, gerências de produção, de engenharia, e da qualidade) ficam em instalações da antiga fábrica de sabão e velas.

As instalações da fábrica tornaram-se inadequadas pois foram construídas para abrigar processos de fundição por gravidade e areia. Hoje o uso de processo de fundição sob pressão, através de injetoras de 60 a 500 toneladas, apresenta dificuldades na troca de ferramentais devido à baixa altura do telhado.

Apesar de não haver uma divisória entre as linhas eletrotécnica e peças especiais, é possível constatar visualmente que encontram-se fisicamente separadas.

A linha “peças especiais” produziu em média 105 toneladas/mês no ano de 1993. Tem um cadastro de 300 produtos, porém gira em torno de 70 no mês. Nesta

linha são executadas cerca de 2.500 operações. A matéria-prima básica é o alumínio.

Apesar de serem denominados de células, os agrupamentos de máquinas nesta linha obedece o conceito de arranjo funcional. A estrutura das áreas de trabalho é a seguinte: a) área de fundição sob pressão, subdividida em células de fundição e área de acabamento. A equipe é formada por 3 supervisores (3 turnos) e 78 funcionários; b) área de fundição sob gravidade, subdividida nas células de: fundição sob gravidade, fundição em areia, central de fusão, tratamento térmico. A equipe é composta por 3 supervisores e 14 funcionários.

A linha "eletrotécnica" produziu em média 40 toneladas/mês no ano de 1993. Tem um cadastro de 850 produtos tendo aproximadamente 450 em fabricação no mês. Nesta linha são executadas cerca de 5.000 operações. São utilizadas como matéria-prima as ligas de alumínio e latão.

A linha está organizada em células de fabricação, sendo que em cada célula entra a matéria-prima e sai o produto acabado já embalado. A linha é comandada por dois supervisores, um em cada turno de trabalho, e é constituída por oito células com um total de 156 funcionários.

4.2. DESCRIÇÃO DA "EMPRESA 2"

A "Empresa 2" é uma subsidiária de um grupo alemão com 80 anos de existência na fabricação de produtos odontológicos. A filial do Brasil foi fundada em 1960 para manter um mercado consumidor ameaçado pelas restrições de importação do governo. Dado sua superioridade tecnológica, a empresa manteve sua liderança na

fabricação de instrumentos odontológicos no Brasil. O mesmo não ocorreu com os equipamentos e as cadeiras. Os 28 anos sob a direção da mesma pessoa fazem transparecer traços familiares na condução da empresa. Em 1992, foi iniciado o processo de profissionalização, sendo esse o fato que domina o pensamento e a energia das pessoas hoje na empresa.

4.2.1. Histórico

A matriz da “Empresa 2” foi fundada em 1914 na Alemanha. Já por essa época foi adotado o lema “Qualidade e Precisão”. Por ocasião da Segunda Guerra Mundial a cidade de Postdam foi invadida pela Rússia. A instalação da empresa foi desmontada, transportada e reinstalada na Rússia. Após a guerra, foi adquirida as instalações de uma antiga fábrica mecânica desativada na cidade de Biberach.

A fundação da empresa no Brasil ocorreu em função da crescente dificuldade imposta pelo governo brasileiro às importações. Em 1960, a matriz decidiu abrir uma oficina de montagem de instrumentos no Brasil. As cidades escolhidas em primeiro estudo foram Rio de Janeiro, Petrópolis e Joinville. Esta última foi a escolhida, pois era uma região de influência alemã e tinha a sede da Drogaria Catarinense, na época um grande importador de produtos da empresa.

No começo a oficina era bem simples, praticamente uma montadora de peças importadas com poucas máquinas para fabricar algumas peças. Havia em torno de dez pessoas na empresa. A presidência foi ocupada pelo proprietário da Drogaria Catarinense e a parte técnica era comandada por um alemão já de idade.

Ainda na década de 60, ocorreram algumas mudanças. A direção técnica veio a ser ocupada em 1965 por um técnico formado na matriz na Alemanha e no Brasil apenas há dois anos. Em 1968, a presidência foi ocupada por um grande importador de produtos odontológicos do Rio de Janeiro. Esta constituição ficou inalterada até 1992.

Na solução dos problemas do dia-a-dia, de fato, ficou o diretor técnico, pois o diretor administrativo ficava três semanas do mês no Rio de Janeiro. Entende-se desta forma, porque algumas pessoas dizem que a empresa no Brasil tinha o perfil do diretor técnico. Ele ficou 28 anos como diretor-técnico e sendo, no dia-a-dia, o executivo número um da empresa.

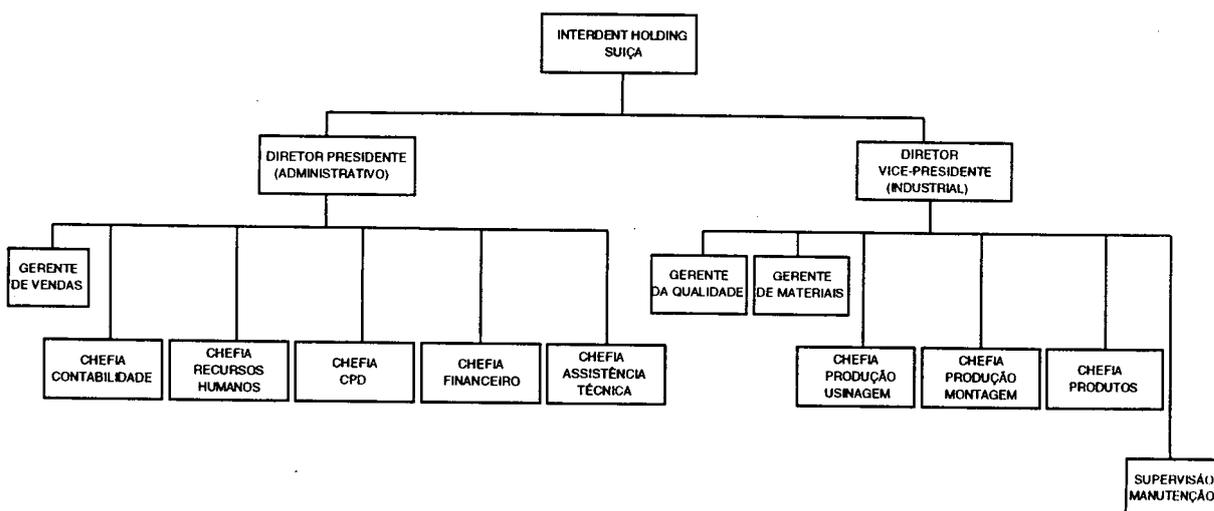
A tecnologia envolvida na fabricação de instrumentos odontológicos é mais complexa. Ela exige maior investimento financeiro, dedicação e um horizonte a longo prazo para seu pleno domínio. A empresa manteve o domínio absoluto deste produto no mercado brasileiro em face da longa experiência da matriz alemã.

A partir dos anos 70, foi iniciada a produção de equipamentos e cadeiras odontológicas. Não ocorreu com os equipamentos e cadeiras o sucesso dos instrumentos. É que equipamentos e cadeiras empregam uma tecnologia mais simples. Logo empresas nacionais sem grande tradição no mercado tomaram a liderança na fabricação destes produtos por apresentarem um menor custo. Aliás, condição mais adequada à situação econômica brasileira, ainda que apresente qualidade inferior.

Com mudanças na direção da matriz na Alemanha no início dos anos 90, a filial brasileira veio a sofrer um processo de profissionalização. Em 1992, foi contratado um executivo brasileiro atuando em um banco na Alemanha para ocupar a

presidência. A direção técnica veio a ser alterada em 1993 com a contratação de um executivo com quinze anos de “Empresa M”.

4.2.2. Organograma Superior



4.2.3. Área Administrativa

A área comercial é formada pela gerência de vendas, gerência de exportação e pela chefia de assistência técnica.

A empresa é detentora de 80% do mercado nacional de instrumentos odontológicos de alta e baixa rotação. Já no caso dos equipamentos, o mercado destaca concorrentes que souberam investir em uma boa estrutura de vendas, caso da empresa DABI (40%), e no baixo poder aquisitivo do brasileiro, caso da empresa GUINATOS (35%).

Os concorrentes trabalham com uma rede exclusiva de representantes e preço único para todo o Brasil. A “Empresa 2” utiliza-se das casas dentárias para venda dos produtos e de uma rede própria de assistência técnica. Desta forma, o preço é aberto para negociação e no pós-venda a atenção ao cliente tem sido direta da empresa.

A equipe de vendas é composta por 29 funcionários: administração de vendas; promoção de vendas, publicidade e propaganda; representantes; marcenaria, almoxarifado e expedição. Além disso, por nove filiais com 71 funcionários.

A empresa participa de seis grandes encontros médico-odontológicos e mais alguns menores no Brasil. São eventos utilizados para divulgação e vendas. Há dois eventos promovidos pela associação de fabricantes de equipamentos odontológicos utilizados para lançamentos de novos produtos.

Para pesquisa de mercado a empresa conta com um recente grupo de marketing (setor de promoção de vendas) criado com o propósito de realizar ações comerciais mais agressivas. Um aspecto importante é a contribuição vinda da Alemanha que informa a tendência mundial. Além do mais, o departamento de desenvolvimento de produto acompanha todas os eventos com o envio de técnicos aos stands para contato direto com o cliente.

As exportações representam entre 40 e 45% do faturamento da empresa. A equipe de exportação é formada por cinco funcionários administrativos. Estão autorizados a realizar operações apenas para a América Latina. As exportações para os Estados Unidos, Oriente Médio e Rússia são promovidas pela direção do grupo na Alemanha. Observa-se que os produtos brasileiros são mais simples que os produtos

feitos pelas empresas do grupo na Europa. Conseqüentemente são de menor preço e indicados para mercados de menor poder aquisitivo.

A prestação de serviço de assistência técnica é realizado através de nove filiais, noventa assistências autorizadas e dez técnicos autônomos.

O Departamento de Assistência Técnica está organizado em dois setores. A Divulgação Técnica, realizada as atividades de documentação do produto como manuais técnicos, catálogos, manuais de instrução de uso, instalação e manutenção. A equipe é formada por três pessoas.

O Apoio Técnico, é responsável pelo abastecimento de peças de reposição, treinamento dos técnicos e apoio técnico às filiais. A equipe é de dois técnicos, um instrutor técnico, dois almoxarifes e um supervisor.

A área financeira está estruturada em uma chefia de departamento financeiro e uma chefia de departamento contábil. A equipe é formada por 12 funcionários.

Ao departamento financeiro estão atribuídas as atividades de aplicação e empréstimo de dinheiro, controle de contas a pagar e contas a receber, fechamento de câmbio nas operações de exportação e importação, controle financeiro das filiais, posição de caixa para a tomada de decisão da diretoria.

Cabe ao Departamento de Contabilidade o recebimento, classificação e registro dos documentos referentes a operações que provocam alterações no patrimônio da empresa.

A equipe de recursos humanos, formada pelo chefe e cinco funcionários, realiza as seguintes atividades: rotina trabalhista, recrutamento, treinamento, administração de cargos e salários, benefícios e assistência social. E, também, as

atividades de segurança do trabalho, segurança patrimonial, zeladoria e refeitório.

A equipe de processamento de dados executa as atividades de desenvolvimento, manutenção e alteração de sistemas, gerenciamento do hardware, controle da manutenção, treinamento no uso dos sistemas implantados. Entre os sistemas em funcionamento na empresa, pode-se citar os seguintes: compras, contas a pagar, recebimento, estoque, contabilidade, etc. A área é formada por um chefe e três analistas.

4.2.4. Área Industrial

A Gerência de Qualidade é composta pelo gerente, um assessor técnico para implantação da ISO-9000 e três grupos de inspeção da qualidade, a saber: de recebimento, de processo e de produtos acabados.

A inspeção de recebimento analisa a qualidade dos produtos e serviços comprados com base nos desenhos. Cabe ao grupo o estabelecimento do plano de inspeção e atualmente está se criando registro das dimensões críticas para inspeção. O grupo de inspeção de recebimento é formado por duas pessoas, uma no controle da documentação e outra na atividade operacional.

O grupo de inspeção de processo conta com um supervisor e nove funcionários nas seguintes atividades:

- a) inspeção na produção - está implantando o NQA (Nível de Qualidade Aceitável) na bancada de inspeção e está passando para os operadores todos os instrumentos de controle da qualidade;

- b) metrologia - visa dar suporte de medição em todas as peças que não tenham dispositivos de controle ou em medidas que necessitam de medição especial. São exemplos de equipamentos utilizados: tridimensional, rugosímetro, durômetro;
- c) preparação e aferição de instrumentos - faz a guarda e aferição dos instrumentos de medição para uso na produção.

O grupo de inspeção final é composto pelo supervisor e cinco inspetores, sendo: dois em instrumentos, dois em equipamentos e um em cadeira. A norma de controle foi desenvolvida internamente na empresa com a experiência das pessoas.

O Departamento de Materiais é composta por 20 funcionários. Engloba as atividades de programação da produção, compras e almoxarifados. As gerências de vendas e materiais estabelecem conjuntamente as prioridades de produção as quais são registradas em computador. Dessas operações resulta o plano mestre de produção o qual estabelece o horizonte de atividades de quatro meses para os departamentos produtivos e a área de compras.

O sistema de planejamento é do tipo período-padrão e no caso o período é de dez dias úteis. O processo que transforma as prioridades de produção em produtos acabados está dividida e hierarquizada em nove níveis sendo que o nível oito refere-se a compras, nível sete a usinagem, e assim por diante, tal que o nível zero refere-se a montagem final.

Ao início de cada período são emitidas novas ordens de produção. Ao final de cada período são recolhidas as ordens de produção e anotadas nas fichas de planejamentos dados em relação à execução.

O sistema de controle exige muitas anotações das operações sobre data e horário de início, interrupção e término. Exige a intervenção do supervisor para

rubricar atividades como parada de máquina, refugo de produção, e outras.

As atividades de compras são relativamente tranqüilas já que são informadas das necessidades de materiais pelo setor de programação e o sistema é informatizado.

Existem três almoxarifados:

- a) almoxarifado de matéria-prima - tem 3.600 itens de material de escritório, material de usinagem e material químico;
- b) almoxarifado de componentes para equipamentos - tem 3.500 itens sendo que 1.500 são peças usinadas, 1.500 materiais comprados e 500 de submontagens;
- c) almoxarifado de componentes para instrumentos - tem 1.500 itens sendo que 70% são de peças usinadas e 30% de itens comprados.

O departamento de produção-usinagem é formado por cinco setores, quatro de usinagem e a ferramentaria. Na área de usinagem estão cadastradas cerca de vinte mil peças, sendo três mil as ativas. São executadas aproximadamente treze mil operações diferentes. A atribuição básica da ferramentaria é a confecção e alteração de ferramentas, dispositivos, moldes e estampos.

O departamento de produção-montagem é composto de três setores de montagem (instrumentos, equipamentos e cadeiras) e dois setores de fabricação (pintura e tratamento de superfície). O departamento tem cinco supervisores, 10 preparadores e 108 operadores.

Cabe ao chefe do departamento de desenvolvimento do produto a coordenação das áreas: a) projeto e desenvolvimento de instrumentos; b) projeto e desenvolvimento de equipamentos; c) processos industriais.

A idéia geral do desenvolvimento de equipamentos é, com base no diagnóstico de mercado realizado pela área comercial, promover o lançamento de um

novo produto ou alterações em um produto existente.

A pesquisa é incipiente na empresa devido ao aproveitamento de recursos da matriz na Alemanha. Desta forma, pode-se dizer que a pesquisa torna-se uma adequação do projeto às condições locais.

O desenvolvimento é realizado em processo convencional, ou seja, com uso da prancheta. Está sendo iniciado o uso da informática (CAD) com previsão de entrar em operação em agosto de 1994.

A equipe de desenvolvimento de equipamentos é formada por um supervisor (engenheiro mecânico), um engenheiro mecânico, um projetista, três desenhistas-projetistas, três desenhistas, um engenheiro eletrônico, um técnico eletrônico, dois técnicos mecânicos.

Após receber da área de projetos um novo produto ou alterações em produtos já existentes, cabe à área de processos industriais as atividades de:

- projetar as operações necessárias;
- especificar a seqüência de operações, máquinas, ferramentas, dispositivos;
- acompanhar a confecção e montagem de ferramenta e dispositivos;
- implantar na fábrica o processo de fabricação estabelecido;
- montar o sistema de informação que irá orientar a produção e o PCP, como o plano de fabricação, os relatórios de tempos e métodos. No caso de máquinas CNC deve-se providenciar a programação.

A equipe de processos é formada por um supervisor (engenheiro mecânico), uma digitadora, um técnico cronoanalista, seis técnicos de processo, um técnico eletrônico, um estagiário de engenharia mecânica. Há, também, o "Laboratório de Protótipos" composto por três ferramenteiros.

À área de desenvolvimento de instrumentos cabe elaborar o projeto de novos produtos e de modificações de produtos já em fabricação, para isto são realizadas as seguintes tarefas: especificação dos materiais, normas de recebimento dos materiais, especificações de teste do produto pronto, desenhos do produto e componentes gerado por autocad, construção do protótipo.

A coordenação de um projeto é sempre da área de Projetos, por isso após análise da área de Processo, cabe a primeira submeter a aprovação pelo Comitê Interno de Gerência de Modificações. Este comitê é formado pelas chefias da fábrica.

O setor de manutenção é responsável pelos reparos, ajustes e revisões, de ordem mecânica e de ordem elétrica/eletrônica, em máquinas e equipamentos. Executa, também, a lubrificação das mesmas.

Está incumbido das tarefas de manutenção de obras civis como instalação elétrica, instalação hidráulica, pinturas, troca de telhas, cuidados com o jardim, telefone, etc.

4.2.5. Fábrica

O prédio foi projetado e construído para as operações da empresa. É formado por três pisos: sub-solo, piso principal e piso superior. No sub-solo encontra-se: o almoxarifado de matéria-prima, a assistência técnica, a manutenção, a estamperia, a expedição e o controle da qualidade no recebimento. O piso principal é ocupado pelos três setores de usinagem, a ferramentaria, o almoxarifado de equipamentos e pelo setor de pintura. Todo o piso superior é ocupado pela montagem: instrumentos, equipamentos, cadeira e galvanoplastia.

O setor de montagem de instrumentos tem sob sua responsabilidade instrumentos de alta rotação, baixa rotação, mangueiras, engrenagens, micro-motor, rotor, comandos pneumáticos. O setor faz a montagem de alguns componentes e a montagem final de equipamentos. O trabalho é todo manual.

No setor de montagem de equipamentos são montados cinco tipos do chamado EQUIPO SENIOR, o qual apresenta duas turbinas para acoplamento de micro-motor e com uma seringa para acionamento de água e ar. Este equipamento é fixado na cadeira odontológica e movimenta-se acima do paciente.

Um projeto mais simples, instalado ao lado da cadeira sem fixação, é denominado de KART. São montados três tipos e tem as mesmas funções do EQUIPO SENIOR. Outro equipamento montado, em dois tipos, é suctora. Esta unidade tem uma seringa de água e ar e dois sugadores.

O setor de montagem de cadeiras tem cinco áreas. A primeira é a denominada de submontagem com trabalhos em estofaria (corte, costura, colagem de espuma, acabamento), montagem de conjuntos mecânicos, eletromecânicos e eletrônicos. O trabalho na estofaria é em mesas e os outros em bancadas.

A segunda é a montagem da cadeira em esteira de roletes. Aqui é colocada a base, a estrutura e os componentes preparadas pela submontagem. Na terceira área é feita a inspeção que trata do teste de funcionamento da cadeira. O trabalho é acompanhado por um inspetor do controle da qualidade.

Na quarta área, de acabamento, é colocada na cadeira o estofamento, braços, cabeceira e proteções. A última área é de revisão onde examina-se, antes de enviá-la à expedição, seu funcionamento e seu visual. Após a revisão, a cadeira é enviada à expedição e ali é embalada. Todo o trabalho do setor é manual. A equipe é

formada por técnicos em eletrônica, estofadores, montadores e auxiliares de montagem.

O setor de pintura estrutura seu processo através dos seguintes postos de trabalho: tratamento de superfície, aplicação de massa plástica, lixamento, inspeção, estufa e pintura de acabamento.

Neste setor, os únicos equipamentos utilizados são os revólveres de pintura e a lixadora pneumática. Os demais trabalhos são manuais com uso de ferramentas tipo espátula. A equipe é formada de dois pintores, dois emassadores, três lixadores e dois auxiliares.

O setor de tratamento de superfícies é composto por quatro áreas: área de preparação de superfícies, galvanização, solda-tratamento térmico e a injeção de plástico. A equipe é composta pelo supervisor e 39 funcionários.

O departamento de produção-usinagem é composto por três setores de tornearia, um de estamparia e a ferramentaria. A ferramentaria conta com uma equipe de 17 pessoas constituída pelo supervisor, projetista, fresadores, ajustadores, torneiros, retificador, afiadores de ferramentas e almoxarife.

O setor de tornos CNC possui fresadoras, tornos CNC, retíficas e um centro de usinagem. A equipe tem 26 operadores e 8 preparadores. Um dos preparadores trabalha na sala de preparação de programas para os tornos CNC. Os tornos CNC e o outro de usinagem trabalham em três turnos.

O setor de tornos mecânicos possui tornos mecânicos, tornos automáticos com comes e tornos revólveres. A equipe é formada por 30 operadores e 7 preparadores.

O setor de tornos de bancada tem 6 preparadores e 49 operadores. É composta por furadeiras de bancada, furadeira de coluna, furadeira múltipla, tornos de bancada e fresadoras.

O setor de estamparia tem 12 operadores e 1 preparador e utiliza-se de prensas dobradeiras, prensas excêntricas, guilhotinas, furadeiras radial e soldas elétricas.

4.3. DESCRIÇÃO DA “EMPRESA 3”

Desde sua fundação em 1970 até sua venda em 1988, a empresa esteve sob uma gestão familiar. A partir da última data foi profissionalizada. Sofre sérias dificuldades financeiras. Em 1993, realizou fusão com um grupo norte-americano, o que não trouxe alteração nos problemas financeiros. Tem 35% do mercado nacional é a segunda empresa no ranking de fabricantes de compressores de ar comprimido a pistão. Sua capacidade é de 4.000 unidades/mês estando atualmente com uma produção de 2.000 unidades/mês. A exportação é de 20% do total. O efetivo médio é de 250 funcionários.

4.3.1. Histórico

A empresa foi fundada sob a direção de um tradicional grupo empresarial de Santa Catarina, o qual esteve entre os maiores do Estado na década de 70. O

Grupo iniciou suas operações em 1948 tendo como produto principal ferro fundido utilizado para passar roupa, grelhas para fogões e banheiras de ferro fundido.

Em 1970, foi criada a empresa começando a fabricação de compressores de ar comprimido em quatro pistões nos modelos 2.6, 5.2 e 10 PCM (pés cúbicos por minuto). Suas instalações ocupavam o prédio de uma antiga serraria na Rua Padre Kolb em Joinville.

A empresa continuou a lançar novos modelos e alcançou significativa posição na fabricação de compressores a nível nacional. Chegou a exportar para o México, Argentina e Bolívia.

No ano de sua criação, a empresa fabricou 193 compressores e no ano seguinte, em 1971, atingiu o volume de 5.375 unidades. Em 1974, alcançou uma produção de 15.000 compressores e seu recorde ocorreu em 1980 com 21.480 unidades fabricadas.

Um erro estratégico foi o de realizar vendas muito acima de sua capacidade produtiva deixando uma brecha para a entrada de concorrentes. Em 1972, a Metalúrgica Schulz iniciou sua fabricação de compressores vindo a ocupar o mercado não atendido pela empresa.

Apesar de ser um compressor desconhecido, a marca Schulz logo começou a ganhar mercado pela sua boa qualidade. Na década de 80, esta empresa passou a ocupar a liderança na fabricação de compressores no Brasil e na América Latina, posição mantida nos dias de hoje.

Com a aquisição, em 1984, pelo Grupo controlador da "Empresa 3", da empresa FUNDMAQ, a fundição de banheiras foi transferida para as instalações desta empresa. Isto provocou a desocupação parcial do prédio, possibilitando trazer para

este local a unidade fabricante de compressores. Desta forma, “Empresa 3” veio a ocupar um prédio que abrigava uma fundição de ferro.

Em 1985, a empresa foi pioneira no lançamento de motocompressores no Brasil nos modelos 3.6 e 7.8 PCM.

Enfrentando problemas de sucessão familiar, de métodos arcaicos na gestão dos negócios e de dificuldades financeiras, o Grupo controlador da “Empresa 3” se desfêz da unidade de compressores.

A transferência de propriedade ocorreu ao final do primeiro semestre de 1988. Este fato permitiu romper os laços com uma gestão familiar pois, nesta ocasião, foram renovados todos os diretores e gerentes. Houve contratação de executivos profissionais, apesar dos diretores industrial e financeiro serem pessoas de confiança do diretor-presidente do Grupo comprador e atual controlador da “Empresa 3”.

As instalações prediais não foram vendidas, estando em contrato de aluguel. O terreno tem 23.250 m² e a área construída ocupa 8.748 m².

Ainda neste mesmo ano, foi criada a área de engenharia de desenvolvimento de produtos com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos existentes e desenvolver novos produtos. Houve, também, a introdução de normas internacionais (ISO) e a implantação do teste hidrostático nos reservatórios.

Em 1989, foi implantada a área de engenharia industrial, com o objetivo de melhorar os processos de fabricação existentes. Foi, também, instalada a primeira máquina CNC e implantada a filosofia de “Qualidade Integrada à Produção”. No ano seguinte foi registrado um aumento de produtividade: 18,6 produtos/funcionário direto-mês neste ano contra 5,7 em 1988.

Em 1991, foram implantadas as células de fabricação e adotados novos conceitos de montagem. Houve, também, o lançamento de dois novos produtos no mercado interno e um para exportação.

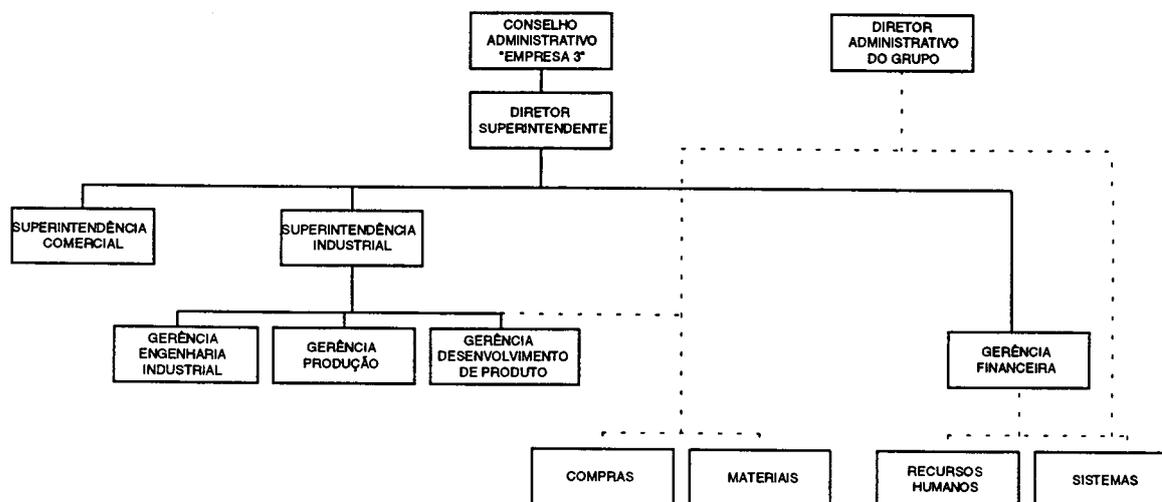
O sistema CAD foi adquirido, em 1992, para a área de projetos. Foi assinado um convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina para pesquisa e desenvolvimento de sistemas de válvula e refrigeração. Três novos modelos de compressores foram lançados.

Após alguns meses de negociação foi assinado em maio de 1993 a joint-venture com o Grupo Dresser de origem norte-americana, também fabricante de compressores. Com a fusão, a fábrica do Grupo Dresser, no Rio de Janeiro, foi transferida durante os meses de junho e julho para Joinville.

Esta associação implicou mudanças organizacionais com a vinda de dois executivos da Dresser para ocuparem os cargos, até então inexistentes, de diretor-superintendente e gerente financeiro.

Além do obstáculo financeiro, foram enfrentados três outros desafios: a) a definição da nova política da empresa em decorrência da vinda de um diretor superintendente; b) o aprendizado com a fabricação dos produtos da Dresser; c) a continuação da implantação das células de fabricação, do sistema Kanban e, principalmente, do programa de envolvimento dos funcionários.

4.3.2. Organograma Superior



4.3.3. Área Administrativa

O setor de compras tem em carteira 4.000 itens e um cadastro de 2.000 fornecedores, sendo a metade fornecedores ativos, com o mínimo de uma compra ao mês. A equipe de trabalho é formada pelo chefe e mais quatro auxiliares.

Em face da situação financeira, há atraso permanente nos pagamentos dos fornecedores, alguns dos quais têm limitado o crédito de compras, outros têm liberado entrega apenas após pagamento de débito pendente. Tais procedimentos têm frequentemente provocado aumento de trabalho na área, alterações na rotina da programação da produção e atraso no atendimento aos clientes. Houve um aumento grande nos serviços da área de compras devido à fusão com a Dresser.

A chefia de materiais tem vínculos hierárquicos idênticos à chefia de compras. Hoje, as principais atividades do chefe de PCM são reuniões, programação

das necessidades de materiais e orientação de seu pessoal.

A atividade de programação de materiais é de grande importância porque preocupa-se com qual, quando e quanto material solicitar à área de compras. Dada as reprogramações diárias de produção voltada para produzir apenas os produtos vendidos, cabe à área de materiais e compras encomendar apenas o extremamente necessário. Essas ações são críticas devido às dificuldades financeiras da empresa. A programação deve preocupar-se, também, com os cancelamentos e adiamentos de entrega de materiais para não sobrecarregar as necessidades financeiras.

A área conta com dois funcionários no almoxarifado de fundidos cuja carteira é de 300 itens e representa uma movimentação de 400 toneladas/mês. O almoxarifado de componentes diversos executa as atividades de recebimento, descarga, conferência e estocagem. Sua carteira é de 3.000 itens ativos.

Trabalham quatro pessoas na conferência, codificação e digitação das 100 notas fiscais ao dia. Além disso, emitem cerca de 15 notas fiscais ao dia referente à sucata, à remessa de material para conserto e à remessa de material industrializado em terceiros.

A área comercial é constituída de uma superintendência-comercial com uma equipe de treze pessoas assim distribuídas: superintendente, vendas, assistência técnica, supervisão dos representantes e supervisão de vendas para a grande São Paulo.

A área comercial conta com uma carteira de vinte modelos de compressores. Tem seis modelos de motocompressores, furadeiras, prensa e de morsa.

Os compressores pequenos, até 20 PCM (pés cúbicos por minuto), têm suas vendas realizadas para lojistas do ramo de ferramentas. O compressor desse

porte é usado em borracharias, oficinas de pintura, indústrias em geral e consultórios odontológico.

Os chamados compressores grandes, acima de 20 PCM, são vendidos, principalmente, para a rede autorizada de ar-comprimido. Seu uso neste caso é exclusivamente industrial.

As vendas realizadas no mercado interno e exportação, em média mensal: 1982 unidades em 1990, 1848 em 1991, 1914 em 1992 e 2190 em 1993. Em 1993 a exportação deverá ficar em torno de 20% do faturamento.

A empresa já exporta para os três parceiros do Brasil no Mercosul: Argentina, Paraguai e Uruguai. No caso específico da Argentina, a empresa tem um acordo de distribuição de compressores com uma firma do setor eletromecânico fabricante de motores, ventiladores de teto e bombas de água. Exporta também para a Bolívia, Chile, El Salvador, Estados Unidos e Europa.

A área financeira está toda centralizada na sede do Grupo. Somente após a fusão com a Dresser foi criado o cargo de gerente financeiro. Provisoriamente ficou acertado a subordinação dos setores de recursos humanos e sistemas computacionais ao gerente da área financeira. Na verdade, o que se chama de sistemas na empresa é constituído de um operador de computador responsável pelo funcionamento dos terminais de computador e pela emissão de relatório.

O supervisor de recursos humanos faz as tarefas de treinamento, reclamações trabalhistas e coordenação da equipe de oito pessoas com as seguintes atividades: folha de pagamento, rotina trabalhista, recrutamento e seleção, enfermeira, médica do trabalho, segurança do trabalho, segurança patrimonial, motorista. Há, ainda, o trabalho terceirizado de segurança patrimonial e zeladoria.

4.3.4. Área Industrial

É formada por uma superintendência-industrial e três gerências: de engenharia industrial, de desenvolvimento e pesquisa, de produção. Ao superintendente-industrial cabe a coordenação destas três gerências; no passado esta função representou o papel do executivo número um da empresa, no entanto, com a fusão com a Dresser foi criado o cargo superior de diretor-superintendente.

A gerência de engenharia industrial é responsável pelos processos industriais, pelo projeto de dispositivos/ferramentais e pela ferramentaria. Ao setor de processos cabe estabelecer a seqüência de operações fixando para cada uma: a máquina, a ferramenta, os dispositivos, o avanço de ferramenta, a velocidade de corte.

O setor de projeto apresenta os desenhos e especificações das ferramentas e dispositivos necessários para que a produção execute o trabalho.

O quarto setor da engenharia industrial é métodos e tempos com atividades de análises e cronometragem. Ele visa, principalmente, alimentar o sistema computacional de composição do produto elaborado pela engenharia de desenvolvimento e pesquisa. Este sistema, por sua vez, subsidia a composição de custos e o planejamento da produção.

O setor de qualidade é responsável pela auditoria das peças e dos processos, pelo teste dimensional de peças, pela aferição dos instrumentos de controle, pela inspeção no recebimento de material de terceiros e pela implantação da ISO-9000.

As atividades de processo são desempenhadas por dois funcionários, um respondendo pela usinagem e o outro pelos setores de reservatório, pré-montagem e

montagem final. O projeto conta com dois desenhistas-projetistas. O setor de métodos e tempos com um cronoanalista. A ferramentaria tem um corpo funcional de sete pessoas, além do supervisor e de dois temporários.

O setor de controle da qualidade possui cinco funcionários: um para análise dimensional e aferição de instrumentos, dois para auditar a qualidade nos processos de usinagem, um para inspeção de recebimento e um para implantação da ISO-9000. Os setores de reservatório, pré-montagem e montagem final são auditados pelos processistas.

A gerência de engenharia de desenvolvimento e pesquisa é responsável pela pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, orientada pelo propósito de obter competitividade internacional do ponto de vista do desempenho e do custo desses produtos. Cuida também da manutenção produtos na linha de produção. Estuda alterações de processo sugerida pelas gerências de engenharia industrial e de produção, analisando as sugestões propostas do ponto de vista funcional e mercadológico do produto.

O setor de desenvolvimento conta com um engenheiro, três desenhistas-projetistas e um estagiário. Mantém um convênio com o Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Santa Catarina.

O laboratório dispõe de dois técnicos, os quais trabalham também na oficina de protótipos. Para realizar a composição de produtos há um técnico. Os setores de desenvolvimento de fornecedores e aplicações especiais não têm funcionários alocados em tempo integral para suas atividades, pois estas são exercidas pelo gerente com a colaboração de outros funcionários.

A gerência de produção é formada pelo setor de planejamento e controle da produção (PCP), setor de manutenção e setores produtivos. A manutenção cuida

do bom funcionamento das máquinas, prédio e equipamentos de escritório. O seu quadro conta com o supervisor, três mecânicos, dois eletricitas e um lubrificador.

O setor de PCP é comandado por um supervisor e os seguintes funcionários: dois na sala de programação para digitação de dados no terminal do computador, emissão de ordens de montagem, emissão do plano mensal de produção, ajustes diários no plano mensal; um funcionário para organizar o mercado de peças usadas; um funcionário para acompanhar a produção na usinagem. A liberação da produção está constituída de um misto de ordens de produção e sistema Kanban.

4.3.5. Fábrica

A fábrica, como local físico de instalação do processo produtivo, se materializa em um prédio antigo construído com o propósito de operar uma fundição. A construção antiga que abrigava uma fundição não pode acomodar convenientemente uma pretendida moderna montadora de compressores.

Esforços são dispendidos para adaptá-lo o melhor possível, mas alguns inconvenientes interferem na eficiência das operações. Por exemplo, o acesso a algumas salas (engenharia de desenvolvimento e pesquisa, gerência da produção) impede a instalação de roletes para o transporte de reservatórios, tendo que ser feito em carrinho de mão.

O fato do prédio ser alugado, aliado a dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa, não permite grandes investimentos nas instalações físicas. Em vista dos reservatórios grandes serem transportados em carrinhos, desde a fase

de soldagem até a montagem final, pode-se classificar o piso de impróprio e em péssimo estado de conservação.

Além do mais, em dias de chuvas mais fortes, a água pluvial invade parte da fábrica. Nos dias quentes é desgastante trabalhar sob o calor intenso do telhado baixo e de amianto. O prédio apresenta uma arquitetura antiga onde há pouca luz natural.

Do ponto de vista ergonômico, numerosos postos de trabalho são condenáveis pelo sobre-esforço exigido do homem, causando desconforto físico e baixa produtividade.

A usinagem produz cerca de 700 itens. O arranjo-físico das máquinas é formado por 9 células de fabricação. Os insumos são peças de ferro fundido.

O processo de produção é formado por tornos, fresadoras, plainas, prensas, retíficas, furadeiras, rosqueadoras, brunidoras, mandriladora. Há 2 tornos CNC (comando numérico computadorizado), a grande maioria são máquinas convencionais e antigas.

O operador é denominado polivalente por operar diferentes máquinas, o que identifica-se, mais apropriadamente, com o conceito de rotação de tarefas. Ainda assim, não estão todos os operadores qualificados para todas as operações como, por exemplo, operar um torno.

A liberação de fabricação é realizada em 40% dos itens pelo sistema Kanban, sendo os outros 60% por ordens de produção.

A usinagem trabalha em dois turnos, tendo um supervisor para cada período; no primeiro trabalham 35 e no segundo 27 funcionários. Do total, 25% são torneiros de formação e com experiência profissional.

No setor de reservatório é fabricado o tanque do compressor. Constitui-se, na verdade, uma área de estamparia e de soldagem distribuída em sete células de fabricação. Existem vinte modelos de reservatórios, sendo que diariamente são produzidos três tipos diferentes.

A liberação de produção é feita do PCP para o supervisor por meio de ordens de montagem; este último libera a produção em 20% dos itens por Kanban e nos outros 80% via ordem de produção.

O processo de produção é constituído de guilhotina, prensas, calandras, furadeiras, soldas e cabines de pintura. O setor fabrica cerca de 400 peças para compor os reservatórios. O funcionamento é de um turno com 30 pessoas. O transporte é realizado por meio de carrinhos.

A área de pré-montagem é formada por três células. A primeira célula tem como produto final a unidade compressora, também chamado cabeçote do compressor. São montados 20 modelos. A segunda célula é responsável pela montagem de dois modelos de furadeiras (de bancada e de coluna), um de prensa e um de morsa. Na terceira célula são feitos os testes dos cabeçotes através da exposição a um período determinado de funcionamento.

O processo de montagem é composto de mesas de montagem, bancadas de montagem, prensas, cabine de pintura, bancadas de teste e tanque de lavagem. Na mesa, trabalha um operador na montagem de um cabeçote por vez. Na bancada, trabalham 2 ou 3 operadores na montagem simultânea de 5 ou 6 cabeçotes.

Um funcionário faz todo o abastecimento de peças fabricadas pela usinagem e das peças compradas, sendo que estas últimas encontram-se estocadas

no almoxarifado. Em ambos os casos, o sistema de pedido é 100% kanbanizado. A pré-montagem trabalha em um turno com um contingente de 16 funcionários.

A montagem final é formada de duas células. Na primeira, são montados os compressores com reservatórios até 200 litros, os quais são transportados por meio de roletes. Na segunda célula, são montados aqueles acima de 200 litros, os quais são transportados em cima de carrinhos.

O trabalho da área de montagem final envolve basicamente a pintura do reservatório e do cabeçote, colocação do cabeçote no reservatório, colocação de acessórios e embalagem. Há um turno de trabalho e o grupo é constituído de 20 pessoas.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

O presente capítulo teve o propósito de descrever as três empresas investigadas pelo pesquisador no trabalho de campo. A descrição foi realizada através dos seguintes tópicos: histórico, organograma superior, área administrativa, área industrial e fábrica.

5. EXPLORANDO O TRABALHO DE CAMPO

Conforme aprendemos com os antigos exploradores, a virtude do mapa está apenas em sugerir e indicar os limites. O resto quem faz é o nosso desejo de explorar, é o nosso afã de descobrir, é a nossa vontade de percorrer o mapa, tornando-o concreto e visível. Explorar é encher um mapa de experiência.

Roberto Damatta

Qualquer visão da realidade social será sempre incompleta. Com um pouco de experiência sempre se aprendem coisas novas.

Albert O. Hirschman

PROPÓSITO DO CAPÍTULO

O presente capítulo propõe-se a sistematizar o pensamento sobre a gestão administrativa de cada empresa, segundo as visões de seus participantes: diretores, gerentes, supervisores, técnicos e operadores.

A sistematização será feita com base no material coletado em depoimento oral (entrevistas formais e conversas informais), por meio da observação de atividades no dia-a-dia de trabalho e com auxílio de documentos, publicações e relatórios.

Procura-se neste capítulo, captar a lógica argumentativa dos participantes. O desenvolvimento do texto busca construir um esboço da concepção coletiva da gestão fabril com base na exposição das concepções e atitudes individuais.

5.1. “EMPRESA 1”: AQUI HÁ A FILOSOFIA DO SEMPRE FOI FEITO ASSIM

O processo de produção na “Empresa 1” é basicamente constituído de operações de fundição, de usinagem e de montagem. A matéria-prima na forma de lingotes de alumínio sofre transformação de seu estado sólido para o estado líquido nos fornos. Em seguida, através de processos de fundição em areia, ou em gravidade, ou sob pressão, o metal é moldado na forma desejada. A peça passa, então, para os processos mecânicos de acabamento em máquinas tais como tornos, plainas, mandrilhadeiras, furadeiras. Por fim, as operações de acabamento, normalmente manuais, juntam componentes em um produto final.

Esta descrição nos parece enganosamente de extrema simplicidade quando deixamos de incluir o elemento de maior complexidade do processo produtivo: o homem. Esta empresa tem 337 funcionários diretos.

A intervenção humana é de tal importância para o bom funcionamento dos equipamentos que “os problemas na célula de injeção são diários: uma sujeirinha já desajusta a máquina” (Anexo II, p.297).

Uma resposta apressada poderia levar à suposição de que o operador da máquina tem interesse e iniciativa em evitar a sujeirinha. Mas o técnico com trinta anos de casa adverte que não é bem assim. Os operadores “são acomodados. São acomodados porque não assumem responsabilidade” (Anexo II, p.297).

Um técnico da engenharia elogia a liberdade de trabalho existente na empresa, comparativamente às condições bastante restritas nas grandes empresas, no entanto, “esta liberdade aqui na empresa virou anarquia, falta disciplina, falta cobrar das pessoas a responsabilidade pelas suas tarefas” (Anexo VII, item 5, p.646).

Será que nunca ouviram falar em Taylor, no planejamento das tarefas, aqui na empresa? Claro que sim. Existe um setor de Métodos e Tempos. O problema não é este. A questão é: “a norma existe e ninguém dá bola para ela” (Anexo II, p.295).

Neste ponto é o chefe do setor de Métodos e Tempos que explica: “aqui na fundição sob gravidade, fizemos um estudo sobre o tempo de espera de solidificação do alumínio na coquilhadeira. Nossa análise levou à implantação de um sinalizador luminoso, o qual é constituído de um relógio regulável para os diferentes tipos de liga e de uma lâmpada”. E continuou dizendo: “como você pode ver, ninguém usa o sinalizador. Enquanto a chefia não exigir, ou melhor, obrigar, ele não será utilizado. O tempo de solidificação é deixado a cargo da sensibilidade de cada operador” (Anexo II, p.296).

O técnico de engenharia sintetiza a questão na “falta de cobrança dos supervisores para que os operadores cumpram as normas” (Anexo VII, item 1, p.646).

Mas por que os supervisores de produção não cobram o cumprimento das normas de trabalho? Um chefe de setor responde: “há um pacto de não admoestação. Só o necessário. Tem uma pessoa aqui na empresa que disse ter ficado dez anos empregado sem fazer nada e vai ficar mais dez” (Anexo II, p.338).

Esta situação é sustentada por alguns elementos, entre os quais um técnico da qualidade citou “os baixos salários” (Anexo VII, item 21, p.649). Segundo a Associação de Administradores de Pessoal de Joinville, em pesquisa realizada no final de 1993, o salário foi considerado, entre quatro alternativas, péssimo e regular, respectivamente, para 20,4% e 42,8% dos funcionários da empresa (Anexo XVI, p.787).

O diretor administrativo reconhece que “os salários não são os melhores do mercado, apesar dos esforços em mantê-los competitivos a nível local” (Anexo III, p.499).

Na pesquisa citada, foi feita a seguinte pergunta: “você se sente seguro na sua empresa?”. As respostas foram: “muito, 38,8%; mais ou menos, 55,0%; nada, 6,1%” (Anexo XVI, p.788). O que nos leva a colocar a questão do emprego como elemento constituinte da situação de elevada importância para os funcionários.

Sobre este assunto, um técnico da qualidade disse haver “uma insatisfação na fábrica por parte dos funcionários com relação à instabilidade do emprego. Hoje você está trabalhando, amanhã está desempregado” (Anexo VII, item 19, p.648).

Um outro elemento da situação reinante na empresa: “as instalações físicas são precárias para um trabalho produtivo e agradável” (Anexo VII, item 24, p.649). Um dos gerentes da área industrial reconhece que “falta lugar adequado para o desempenho do trabalho” (Anexo VII, item 57, p.652).

As instalações físicas podem ser compreendidas como construção que restringe melhorias de produtividade, como na frase: “os telhados baixos não permitem a troca rápida de ferramenta” (Anexo II, p.298). As instalações físicas podem ser compreendidas também como construção que não oferece bem-estar. Um técnico da qualidade registrou que “o ambiente de trabalho também apresenta certas deficiências como, por exemplo, as péssimas condições de banheiro” (Anexo VII, item 20, p.648).

A falta de preocupação com a produtividade e bem-estar no posto de trabalho foi o que mais chocou o pesquisador: “as operações não são ergonômicas, os bancos são altos e sem encosto. Prensas alimentadas através de dedos humanos sem

nenhum dispositivo de segurança. Armazenagem de ferramental em altura acima da estatura de uma pessoa. Operação de apanhar peças em alturas impróprias, baixas e altas” (Anexo II, p.298).

A produtividade e a segurança ficam comprometidas no posto de trabalho em face, lembra um supervisor de produção, “dos equipamentos sucateados” (Anexo VII, item 48, p.651).

Além do mais, afirma um técnico do Controle Estatístico do Processo, “faltam condições insignificantes do tipo de um martelo, uma chave de fenda para o operador não perder tempo. Perde-se minutos, mas também eu já presenciei um operador ficar durante uma hora e meia procurando determinada ferramenta para poder executar o seu trabalho” (Anexo VII, item 31, p.649).

Mas se todos sabem, por que não são feitas melhorias nas instalações físicas, na ergonomia, nos equipamentos e nos dispositivos de trabalho? Um técnico da engenharia diz que “na atual situação financeira da empresa é difícil disciplinar as pessoas no cumprimento das normas” (Anexo VII, item 6, p.646).

Para o programador da produção, “estamos esperando a empresa sair da situação financeira difícil para investir em melhorias. Falta dinheiro” (Anexo VII, item 44, p.651). A direção da empresa diz que a situação financeira não permite pensar, no momento, em investimentos.

Um supervisor da produção concorda com o diagnóstico embora critique a passividade: “muitos problemas organizacionais nós poderíamos resolver sem investimentos, estamos acomodados. O dinheiro é desculpa para tudo” (Anexo VII, item 45, p.651). Complementa outra pessoa: “não é preciso muito investimento.

Estamos esperando que a empresa faça coisas simples como: melhor organização, melhor disciplina, etc” (Anexo VII, item 94, p.655).

Se pequenas melhorias podem ser feitas, então por que não são feitas? Novamente um técnico da engenharia diz que “falta conhecimento para os trabalhadores sobre o processo que operam no dia-a-dia” (Anexo VII, item 4, p.646).

Não há treinamento na empresa? Um técnico do Controle Estatístico do Processo fala que “o treinamento é um pacote sem efeito prático. Tira-se a pessoa da fábrica, joga-se mil coisas na cabeça dela e quando ela volta para o trabalho do dia-a-dia as condições são totalmente adversas. Aí ele aplica seu “jeitinho” para atender às exigências do supervisor e manda às favas o blá-blá-blá do treinamento” (Anexo VII, item 34, p.650).

Além disso, o treinamento somente para trabalhadores, não seria a solução, disse um gerente, pois “falta qualificação para os diversos níveis hierárquicos, de modo que se possa ampliar a delegação das responsabilidades e das tarefas” (Anexo VII, item 59, p.652).

Uma vez que aqueles em postos de comando são inabilitados para o desempenho da função, é de se esperar que haja na empresa “problema de supervisão rígida e autoritária” (Anexo VII, item 22, p.649), conforme diagnóstico de um gerente.

O jornal “O Cadinho” do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Joinville, em seu número 22 de dezembro de 1993, na Coluna do Zé do Ferro, página 2, comentava o ato de um supervisor da “Empresa 1” que cortou a porta do banheiro para policiar os trabalhadores. Dizia o jornal: “cortar a porta para ver o trabalhador! Você pensa que estamos na idade da pedra? Vê se toma jeito, os tempos são outros,

os trabalhadores não aceitam mais tipos como você. A empresa tem que mudar essa linha de supervisor e tirar o chicote da mão dele, porque o trabalhador é responsável”.

Na empresa não existe um processo de seleção para contratar pessoas para seu quadro funcional? Um técnico da engenharia afirma haver um teste de Q.I., exame de “Quem Indica” o candidato (Anexo II, p.333). Um número do jornal interno da Metalúrgica registrava que cinco irmãos trabalham lá, “o primeiro a ingressar conseguiu vagas para os outros” (Anexo II, p.333).

As conseqüências de um processo seletivo do tipo QI é a formação de toda uma estrutura, ou boa parte dela, na base de favores pessoais. A mesma pessoa continua explicando que atrás do QI vem o QMG (Quem Me Garante) (Anexo II, p.334).

Um técnico da qualidade disse que participou de uma seleção de estagiário. Num determinado momento foi mencionado que o candidato tinha o desejo de fazer engenharia. Aí o gerente da área em que o estagiário iria trabalhar disse: “esse não, esse não serve”. Concluiu o técnico, “é o medo da sombra. E aqui só entra quem tem apadrinhamento” (Anexo II, p.453).

Um cronoanalista relata o seguinte: “havia um bom operador. Eu já havia cronometrado o trabalho dele. Era superior a qualquer outro da fábrica. Foi despedido. Não sei o motivo. Só sei que operador medíocre fica” (Anexo II, p.350).

Um dos gerentes da área industrial diz que “a mudança existente não é estruturada, embasada. Ocorre sempre um tapa buraco” (Anexo VII, item 67, p.653). Um técnico da engenharia diz que “estamos sempre matando cachorro a grito... Nesta situação é realizada enjambração... Falta gente técnica” (Anexo VII, item 10, p.647).

Outro técnico da área afirma que “não há planejamento, o que o supervisor tem é a sua meta. Ele não sabe como fazer” (Anexo VII, item 8, p.647).

Mas a razão desta deficiência é desvendada por um supervisor da produção: “a empresa chegou num ponto que não dá para planejar. É preciso produzir agora. Tem que fazer acontecer” (Anexo VII, item 47, p.651).

Os responsáveis pela segurança no trabalho observaram que “há na fábrica uma rotina que toma conta do operador e das chefias. A única preocupação, dentro da rotina, é com a quantidade. Qualquer assunto fora disto não é considerado” (Anexo VII, item 75, p.653).

Há uma ênfase no volume de produção. Diz o técnico da engenharia: “os supervisores de produção não estão dando atenção aos problemas porque eles estão sobrecarregados. Há uma cobrança grande em termos de produção. Só estão com esses números na cabeça, toda manhã os supervisores tem que dar os números para o gerente de produção” (Anexo VII, item 7, p.646).

Nesta mesma linha de raciocínio, observa um técnico do Controle Estatístico do Processo: “os supervisores de produção andam tão ocupados em atender a cota de produção que eles não têm tempo para fazer a super-visão ou visão do todo ou orientação do setor” (Anexo VII, item 33, p.650).

Esta diretriz vem dos níveis superiores. Um gerente relatou que “o Superintendente-Industrial elogia todo mês, durante a reunião mensal de avaliação, o fato da fábrica ter batido novo recorde de produção” (Anexo II, p.350). Um técnico da engenharia fez a mesma observação e indagou: “e o desperdício, ninguém fala” (Anexo II, p.369).

Há “uma preocupação com os detalhes” (Anexo VII, item 58, p.652), segundo um dos gerentes. Com isso uma negligência com o planejamento, com a antecipação do amanhã.

Não é apenas uma desqualificação técnica, “há uma mentalidade comandada pela visão tradicional: faz 20, 25, 30 anos que é feito assim, por que eu vou mudar?” (Anexo VII, item 74, p.653). Outro acrescenta: “aqui na empresa há a filosofia do sempre foi feito assim” (Anexo II, p.349).

Os sistemas de controle implantados, os relatórios, os números, o computador, não valem nada? A resposta vem de uma conversa com dois técnicos da engenharia e um da qualidade. “O índice de refugo é fictício, pois a peça defeituosa é jogada dentro do forno. Quando é percebida a falha no momento da injeção ela vai direto para o forno. Quando já faz tempo que foi fabricada, ela fica em cima do forno para esquentar, pois fria causaria problema ao banho. O operador não é louco de levar a peça refugada ao forno. Ele é mandado” (Anexo II, p.348).

Alguém lembra do efeito vitrine dos relatórios, pois “perde-se tempo precioso de bons técnicos com preenchimento de formulários para o Sistema de Informação Gerencial” (Anexo VII, item 16, p.648), quando se sabe que os dados “das cartas de controle de processo são maqueados” (Anexo II, p.364).

A contabilidade tem uma lógica própria no modo de operar, desta maneira seus registros nem sempre espelham a realidade do chão de fábrica. Um supervisor de produção fala de “custos fictícios” apurados pela contabilidade pois é obrigado pelo gerente de produção a emprestar funcionários para outros setores sem a devida informação aos contadores (Anexo II, p.300).

A informática é outro ponto no efeito vitrine. Operadores, supervisores e gerentes da área industrial gastam muito tempo registrando ocorrências em formulários. Estas ocorrências fluem para a área contábil-financeira que elabora, via informática, infundáveis relatórios. Na área industrial, “a secretaria transcreve

manualmente os relatórios do computador (lembrando: com dados da própria área industrial) para serem utilizados pelos gerentes” (Anexo II, p.305).

Veja a situação vivida pelo pesquisador quando comparou alguns números do “Relatório de Horas Paradas” de máquinas. Lembrete: relatório já analisado pelos responsáveis da área industrial. “No relatório do mês de junho, o segundo turno da máquina 42 apresentava 175,14 horas disponíveis para 246,43 horas paradas. Como isto é possível? Para esclarecer: Horas Disponíveis = Horas Trabalhadas + Horas Paradas. Foi erro de digitação, alegou o responsável pelo relatório. Consultadas as folhas feitas pelos operadores, o valor correto é de 39,43 horas. Parece desprezível? A eficiência das nove injetoras, nos três turnos, no mês todo de junho cai de 101,07% para 95,21%. Quando indagado pelo erro, o responsável disse: não precisa corrigir, o mês já acabou, além do mais já apaguei o banco de dados no computador pois o sistema estava lotado” (Anexo II, p.347).

O leitor está estupefato? Veja o caso do tratamento do banho. “Trata-se de uma parada recomendada de dez minutos a cada duas horas para colocar uma pastilha de certa substância para desgaseificar o metal-alumínio que encontra-se no forno ao lado da injetora. Encontrei os seguintes valores para a máquina 25. O primeiro turno gastou 1,19 horas com tratamento de banho contra 166,58 horas de funcionamento de máquina, resultando num percentual de 0,71%. O segundo turno gastou 14,77 horas de tratamento para 154,93 horas de funcionamento, resultando em 9,53%. Como pode ser tão discrepante? Solicitei as folhas dos operadores para o programador da produção para investigar no original. Surpresa! As folhas do terceiro turno não vieram. Aí ele alegou que havia perdido. Uma semana após terminar o mês? É muito estranho” (Anexo II, p.347).

Os relatórios maqueados, de conhecimento de todos os níveis hierárquicos, expressam marotamente a modernidade que falta na filosofia do sistema de gestão. Um técnico da qualidade verbaliza o que falta: “mentalidade e consciência de fazer as coisas bem feitas” (Anexo VII, itens 28 e 29, p.649).

Esta visão tradicional de privilegiar a produção é bem expressa pelo Superintendente da Qualidade: “as empresas brasileiras sabem produzir mas não perguntavam a que custo e com que qualidade” (Anexo II, p.362).

O Gerente da Qualidade afirmou que dentro desta visão “os inspetores do Controle Estatístico de Processo são mal vistos pelos operadores e supervisores da produção (Anexo II, p.350). E um técnico do controle da qualidade repetiu as palavras do gerente de produção: “a qualidade atrapalha as metas de produção. Tenho vontade de jogar fora os instrumentos de inspeção” (Anexo II, p.454). É importante lembrar que a empresa está se preparando para alcançar certificação da ISO-9000.

Mas a ação gerencial fundamenta-se na teia de relações sociais da empresa: “o fato de ser uma empresa familiar, as relações estabelecidas são de lealdade pessoal e não a base de critérios técnicos” (Anexo VII, item 17, p.648).

O próprio pesquisador ouviu do Diretor-Presidente a frase: “meus amigos estão voltando. Agradeço-lhes por atenderem meu chamado e pela colaboração” (Anexo II, p.341 e p.369). Retornaram três gerentes da velha guarda, entre outras pessoas (Anexo II, p.341 e p.459).

O resultado da valorização das relações de amizade é a constituição de uma “grande família” na maneira de dirigir os negócios. Um funcionário relata sua experiência: “trabalhei seis anos numa empresa menor, o dono era um alemão carrasco, não conversava nem cumprimentava ninguém. Trabalhei onze anos na

“Empresa M”, uma grande empresa. Nunca falei com o gerente, quanto mais com o presidente. Aqui, em um ano de casa já falei quatro vezes com o dono da empresa. E com os gerentes, nós conversamos como se fossem um outro funcionário qualquer. O dono, todo mundo diz, inclusive o pessoal da produção, é gente fina. Tem muito dinheiro, tem aquele opalão, mas diz bom dia para todos. Quando o RH está pensando em como fazer para levar o filho de funcionário para o hospital em Curitiba, o doutor (proprietário) manda levar. Depois a gente vê como desconta. É uma grande família, também, porque a gente indica os conhecidos. Eu estava com o irmão desempregado e arrumei uma vaga para ele” (Anexo II, p.333).

Esse padrão de dar benefícios concentrado na pessoa do dono (pai) e diretores (filhos mais velhos) se reflete também nas decisões administrativas. Um técnico da engenharia afirma que “há uma excessiva centralização em cima e as pessoas embaixo não sabem o que fazer” (Anexo VII, item 3, p.646).

Essa centralização é possível de ser verificada pelo tipo de atividades desenvolvidas no dia-a-dia. “Um gerente faz coisas que o chefe de setor pode fazer; o chefe de setor faz coisas que o líder pode fazer; o líder faz coisas que o operador pode fazer” (Anexo VII, item 68, p.653), afirma um gerente. Ele continua: “falta autonomia dos diversos níveis hierárquicos, o que leva a uma inibição em tomar iniciativas. Assim, a pessoa faz coisinhas de todo o dia” (Anexo VII, item 66, p.652).

Não é sem motivo que um técnico da engenharia diagnosticou “que o maior problema aqui é que ninguém toma decisão” (Anexo II, p.295). Apoia esta afirmativa observação do pesquisador de que não decidir é a forma mais usual de decisão, ou nas palavras do pessoal, empurrar com a barriga é deixar a responsabilidade para o acaso (Anexo II, p.364).

No sistema centralizado é retirada a iniciativa das pessoas nos diferentes níveis hierárquicos, pois “as mudanças não contemplam nem mesmo consultas aos envolvidos diretamente no trabalho”. (Anexo VII, item 77, p.654).

Este aspecto da relação direção/funcionários revela “a falta de comunicação de cima para baixo” (item 82), “a ausência de canal de manifestação de baixo para cima” (item 84) e “a conseqüente desmotivação dos funcionários” (item 85) (Anexo VII, p.654).

Em síntese, “o sistema é familiar e bastante autoritário” no entender de um técnico da qualidade. Embora seja autoritário, continua a discorrer o mesmo técnico, “para a maioria está satisfazendo. Deve existir algum ganho para as pessoas” (Anexo VII, item 36, p.650).

5.2. “EMPRESA 2”: PRIMEIRO QUERO TER O CONTROLE DA FÁBRICA

A empresa emprega 220 funcionários diretos sendo 112 na usinagem e 108 na montagem. A característica do processo produtivo é destacada por dois supervisores^(*). O primeiro lembra que “a nossa usinagem é artesanal, é uma mini-ferramentaria. O funcionário faz cem peças hoje e passa o mês sem repetir esta peça. Isto é bem diferente da “Empresa M”, onde o operador executa tarefa simples, repetitiva o mês todo” (Anexo XIV, item 43, p.768). E o outro diz que “o auxiliar de montagem aqui na empresa monta um equipamento completo. Entrevistei um

(*) Todas as citações do Anexo XIV são depoimentos de supervisores das áreas de usinagem, montagem, projeto, materiais e qualidade.

montador com cinco anos de “Empresa M” e passou todo esse tempo entortando um cano em uma matriz. Não dá para comparar o tipo de habilidade exigida em um e outro caso” (Anexo XIV, item 46, p.768).

A maneira de organizar este processo artesanal mudou muito; “antigamente havia uma hierarquia nas máquinas. O supervisor ia mudando o funcionário com o tempo. Na medida em que ia subindo eram pessoas de maior habilidade. Nos tornos CHAUBLIN não havia refugo nenhum, pois era um time de primeira” (Anexo XIV, item 15, p.765).

Em paralelo à hierarquia de habilidades existe a hierarquia de salários. O supervisor continua dizendo que “hoje não há diferença de salário, em qualquer setor o salário é o mesmo. O próprio operário se vê acomodado. Por que vou fazer mais se vou ganhar o mesmo seis que ganho aqui?”.

O pesquisador observou que há uma reclamação geral na fábrica quanto ao salário. Um funcionário da qualidade e um operador de torno CNC reclamaram que o salário está baixo (Anexo II, p.443).

O operador acrescentou que pediu várias vezes para ser mandado embora, nunca atendido. Esta situação não reflete atitudes isoladas. De acordo com um supervisor, é mais generalizada pois “as pessoas estão pedindo para serem mandadas embora” (Anexo XIV, item 57, p.769). O mesmo foi ratificado por um funcionário da área de materiais (Anexo II, p.459). Devido ao desemprego, os funcionários pedem ou forçam para serem mandado embora. Desta forma, eles podem receber o fundo de garantia e o seguro desemprego.

A questão salarial é um ponto importante, está de boca-em-boca e, principalmente, “o descontentamento com salário está levando o pessoal a freiar a

produção” (Anexo XIV, item 12, p.765)^(*) . E ainda: “você percebe que o pessoal poderia render mais, não dão tudo que podem produzir” (Anexo XIV, item 11, p.765) porque “o problema é motivacional e sem bom salário não é possível manter a motivação” (Anexo XIV, item 84, p.772).

Além de refletir na motivação do pessoal, e conseqüentemente na produtividade, ou ritmo nas palavras dos supervisores, a questão salarial reflete na qualidade da mão-de-obra que permanece na empresa. “Você perde um funcionário bom porque não pode dar aumento para ele. Ele começa a relaxar até que você tem que mandar embora e perde um bom funcionário” (Anexo XIV, item 83, p.772).

Os funcionários verbalizam uma perda dos salários e, também, do prêmio de produtividade pago pela empresa. Em ambos os casos, há uma comparação entre uma situação anterior e uma situação atual. “O prêmio de produção dava para comprar duas carteias de almoço, hoje não dá para comprar uma” (Anexo XIV, item 30, p.767).

O gerente da qualidade considera o sistema de premiação injusto, isto é, alguns têm tarefas fáceis para cumprir e outros têm tarefas difíceis. Concorde que a premiação estimula a produção de refugos, em baixos índices (Anexo II, p.426). Este segundo assunto é confirmado por “um operador do setor de furadeiras o qual disse ser alto o refugo porque há um pagamento de abono para aqueles que alcançaram 100% da produção” (Anexo II, p.421).

O refugo não é um problema desprezível na fábrica. Observe o relato do pesquisador: “Neste mesmo lote havia vinte quatro peças rejeitadas, peças referente ao trabalho de quatro dias. Furo maior do que especificado. Veja como o controle é falho: foi furado errado, passou pela rebarbação, pela pintura de fundo, pela pintura

^(*) Outras reclamações mais agudas sobre salário, consultar Anexo XIV, itens 36, 37 e 54.

final, transportado para a montagem final e só então detectado o erro. Quanto trabalho jogado fora” (Anexo II, p.429). Para um supervisor da produção, “o incrível é que o controle da qualidade e o controle da produção nada ficam sabendo” (Anexo II, p.427).

O problema dos refugos, na fala dos funcionários e supervisores, está ligado a questões da motivação e salarial, pois “funcionário amado não dá produção, tem peça matada” (Anexo XIV, item 75, p.771). Um funcionário do almoxarifado “disse que há muita gente pedindo para ser mandado embora e, portanto, forçando a barra para isso, ou seja, matando peças” (Anexo II, p.459).

Os supervisores dizem-se impotentes para regenerar a eficiência do sistema produtivo. O motivo é que “o supervisor pode ficar em cima do funcionário para garantir o serviço e aí sai uma, duas, cinco séries boas; mas virou as costas ocorre refugo” (Anexo XIV, item 102, p.773).

Nestas condições o supervisor poderia mudar de tática e abrir mão da supervisão cerrada em troca de um estilo baseado nas relações humanas. No entanto, alegam ser impossível colocar em ação esta estratégia, visto que “a parte salarial inibe o elogio do supervisor ao funcionário pois este vai perguntar: bom e meu aumento agora vem? Na próxima o supervisor evita o contato, pois não pode resolver o caso dele” (Anexo XIV, item 107, p.774).

Além do mais, “tem supervisor que está desmotivado também. Se fosse acertada a situação financeira, os supervisores iriam pegar para valer” (Anexo XIV, item 106, p.774). E em caso mais extremo, tem supervisor dizendo o seguinte: “se não me botar na rua é um favor, se botar é dois” (Anexo XIV, item 86, p.772).

Se os supervisores dizem que os funcionários reclamam dos salários, eles próprios reivindicam antes de tudo uma política de recursos humanos. Há uma

queixa geral contra a demora do RH em resolver questões do tipo: “fui mudado de área há dois anos e até agora não fui enquadrado” (Anexo XIV, item 32, p.767)^(*).

No fundo sabem que estes pontos dependem da vontade da direção e por isso reivindicam um plano de cargos e salários^(**) para acalmar e estimular os funcionários. Na verdade, esperam, com o plano, influir na vida do funcionário por meio “das avaliações de desempenho” (Anexo XIV, item 76, p.771).

Essas visões locais e suas conseqüências, transferem-se em ondas amplificadoras para a fábrica. Até outubro, “a programação estava com mais de vinte mil horas atrasadas” (Anexo II, p.428) ou aproximadamente duas semanas de trabalho. Um funcionário da área de materiais disse acreditar que “o atraso na programação é, em grande parte, devido ao alto índice de refugo e retrabalho” (Anexo II, p.459).

Apesar dos problemas, as coisas têm melhorado na empresa? Aí a opinião dos supervisores se divide: alguns elogiam o antigo sistema e outro elogiam o novo sistema.

Aqueles a favor do “novo” dizem que “o antigo” era paternalista, isto é, autoritário pois “cada um fazia o que quizesse desde que fosse o que o diretor queria” (Anexo II, p, 466). Além do mais, “a direção tinha práticas paternalistas ilegais, como comprar férias dos funcionários”.

Mas os defensores do “antigo” alegam que “a direção era paternalista mas passava todo dia cumprimentando os funcionários. Hoje a direção um dia dá bom

(*) Outros itens similares: Anexo XIV (27, 31, 47, 80, 95) e Anexo II (p.459).

(**) Explicitamente citado nos itens 49, 56, 76 e 79 do Anexo XIV.

dia outro não” (Anexo XIV, item 28, p.766)^(*). E acrescentam: “A empresa era bastante paternalista, mas o funcionário era respeitado. O “pai” chegava e dizia: olha, precisamos dar produção e o pessoal atendia” (Anexo XIV, item 59, p.769).

O chefe do departamento de usinagem, um crítico do “antigo” sistema, reconhece “que no sistema paternalista há um lado positivo: as pessoas vestem a camisa da empresa” (Anexo II, p.466). É impossível negar que as pessoas identifiquem pontos positivos no paternalismo praticado pelas empresas familiares.

Pode-se citar ainda o fato dos “funcionários terem um diálogo mais franco com os supervisores mais velhos” (Anexo XIV, item 41, p.768). Tudo isso refletia um maior envolvimento no trabalho pois “as pessoas antigamente tinham responsabilidade, não admitiam ter errado porque tinham consciência que tinham feito direito. Ele argumentava, falava, mostrava” (Anexo XIV, item 33, p.767).

No entanto, é de se pensar sobre os seus pontos fracos. Para um supervisor, engenheiro de formação, no “antigo” sistema familiar, anteriormente reinante na empresa, “não se fazia pelo mercado, mas pelo que o diretor queria. A produção era empírica, se fazia pela sensibilidade e não pelo planejamento. A mudança não é só de metodologia, mas de cultura” (Anexo XIV, item 112, p.775).

O gerente de vendas confirma esta postura dizendo que “a orientação era alicerçar-se na boa qualidade do produto e pautava-se no pressuposto de que o mercado deve correr atrás da empresa. Hoje, lutamos para ampliar o mercado com produtos de qualidade, mas o custo também é importante (Anexo II, p.461).

(*) Entrevista com o ex-diretor: “Eu até me orgulho de poder dizer, eu acho que eu sempre tive um excelente relacionamento com meus funcionários tanto de nível alto, como de nível baixo... Naquela época eu não me recusei de cumprimentar um funcionário mesmo da limpeza, da seção de zeladoria, eu falei com todo mundo, cumprimentei, tomei um cafezinho quando tinha aniversário... (Anexo XII, p.733 e 734).

Sobre o empirismo na condução das atividades produtivas, um supervisor diz que “a empresa não tinha anotação de nada, carga de máquina, registros, etc” (Anexo XIV, item 109, p.774). Outro acrescenta que ainda hoje é possível encontrar “fichas incompletas em termos de especificação. Instrução conforme desenho, isto é precário. Às vezes não há especificação de ferramental” (Anexo XIV, item 9, p.764). O supervisor da área de projetos acrescentou que “a grande maioria das operações tem apenas o desenho e o mais grave é que estão totalmente desatualizados com relação ao processo, ao material utilizado, ao fornecedor, ao dispositivo” (Anexo II, p.458).

A confiança exagerada no “feeling” chega aos índices básicos de gestão da fábrica. O supervisor da qualidade “não sabe ao certo o índice de refugo, pois não há qualquer espécie de cálculo” (Anexo II, p.421). O gerente da qualidade informou que honestamente a fábrica não tem índices da qualidade praticada (Anexo II, p.426).

Diante desta situação, o responsável pelo planejamento e controle da produção, afirmou que o departamento emprega grande esforço para ter o controle da produção (Anexo II, p.446). Esta é uma estratégia do diretor industrial: “primeiro preciso ter o controle da fábrica” (Anexo II, p.456) antes de pensar em gestão moderna da produção.

O controle exige o planejamento prévio. Planejar é preparar antecipadamente a ação das pessoas através dos níveis hierárquicos; nas palavras do diretor industrial: “a empresa não pode contar com o voluntarismo dos funcionários para funcionar e progredir” (Anexo II, p.417).

Há um sentimento, em algumas pessoas, que a mudança era necessária porque “o mundo está mudando, antigamente o que se fazia era vendido. Hoje o mercado pede, além do produto, a qualidade”. (Anexo XIV, item 116, p.775). A

mudança no mercado exige uma mudança no modo interno de organizar a produção. Acima de tudo “a mudança envolve a mudança de cultura das pessoas de quebra galho pessoal para a profissionalização” (Anexo XIV, item 115, p.775).

Esta conduta persistente do pessoal em manter métodos antiquados de lidar com os problemas deixa o diretor industrial inconformado. Disse ele: “causa-me irritação este jeito das pessoas trazerem a mim o “defunto”. Eu não me importo que errem, só erra quem realiza algo. O que me irrita é trazer o problema, às vezes, semanas após ter sido identificado, quando não há nada mais a fazer” (Anexo II, p.469).

Um supervisor, da antiga, disse “perceber que nos últimos dois anos a área de processos e projetos está sendo tomada pelos engenheiros” (Anexo II, p.438). Mas na visão de um deles, na verdade, “através da metodologia científica, de um procedimento lógico e sistemático estamos profissionalizando e substituindo o empirismo” (Anexo XIV, item 114, p.775).

Há um reconhecimento de que “a empresa melhorou bastante” (Anexo XIV, item 96, p.773) e hoje “a área de projetos discute com a produção antes de implantar” (Anexo XIV, item 68, p.770).

Mas a modernização não agradou a todos pois “a modernização era necessária, mas faltou jogo de cintura” (Anexo XIV, item 60, p.769). Sendo mais enfático, “foi chutado o pau da barraca sem saber o que estava embaixo” (Anexo XIV, item 61, p.770).

Esta última frase expressa claramente que os “novos” cometeram muitas vezes erros em função de desconhecerem o problema que enfrentavam e de ignorarem os “antigos” de casa. Um supervisor registrou que “os novos não conhecem tudo e precisam de novos conhecimentos, mas continuam desrespeitando e

desprezando os velhos” (Anexo XIV, item 52, p.769). E ainda: “falaram dos velhos de empresa, mas os novos estão errando bastante, estamos vivendo um período de bastante confusão devido a estes erros” (Anexo XIV, item 48, p.768).

Esta situação conduziu a um decrédito dos novos pois sua legitimidade estava escorada no conhecimento científico. “As pessoas antigas estão notando que os novos estão criticando e mudando os procedimentos. O que se vê é que em seguida não deu certo. Volta o procedimento antigo. As pessoas estão perdendo a confiança” (Anexo XIV, item 55, p.769).

Os “novos” atacam dizendo que os antigos são desqualificados, “carecemos de pessoal técnico na fábrica. Temos dificuldade para fazer um gráfico, um quadro demonstrativo” (Anexo XIV, item 129, p.776). Um engenheiro diz que “pouquíssimos em minha área de processos e projetos sabem utilizar o microcomputador” (Anexo XIV, item 127, p.776).

Os atritos e desconfianças prosseguem em muitos outros pontos. A busca pelo controle levou a uma centralização das decisões e a concretização desta opção é a formalização dos procedimentos. Para um supervisor, “hoje em dia a nossa direção organizou bastante em termos de formulários. Antes nós só nos preocupávamos com o produto. O acompanhamento da produção está mais formalizado” (Anexo XIV, item 1, p.764).

A formalização aumentou o trabalho de operadores e supervisores e, também, os conflitos entre essas categorias e os departamentos de apoio. Um operador relatou ao pesquisador “um dia parei a produção porque não tinha formulário para registrar os dados da peça. Um fulano do planejamento e controle da produção ficou uma fera. Eu disse a ele: da última vez vocês brigaram comigo porque eu estava

trabalhando sem anotações. Disseram que eu estava proibido de fabricar sem formulário. Então não iniciei o trabalho enquanto não veio o formulário” (Anexo II, p.440)^(*).

A formalização excessiva leva as pessoas a criarem controles próprios. Este fato reflete um clima de desconfiança. Um supervisor em conversa com o pesquisador, “mostrou por várias vezes o controle pessoal que criou para ninguém dizer que deixou de entregar as peças ou que entregou peças a menos” (Anexo II, p.447). É o ciclo incessante da burocratização.

Para alguns “as mudanças estão sendo muito radicais” (Anexo XIV, item 111, p.774) e “foram impostas aos gritos” (Anexo XIV, item 66, p.770) onde “as pessoas mais antigas não foram ouvidas” (Anexo XIV, item 72, p.771), com isso a fábrica “viveu um momento de caos” (Anexo XIV, item 113, p.775). Antes da modernização, “a antiga supervisora do PCP fazia a programação no chutômetro mas era bem mais aproximado do que o feito hoje. Falta informação para esse novo pessoal do PCP” (Anexo XIV, item 5, p.764).

A programação apresenta tal ordem de problemas que o pesquisador observou que “é comum ver os supervisores da montagem entre os processos de usinagem a procura de peças com datas críticas” (Anexo II, p.451). Um supervisor deu um depoimento acerca desta situação: “é preciso muita diplomacia e tapinha nas costas do supervisor do setor em que está sua peça com data crítica para ele dar prioridade na execução. Bem, depois você ainda vai até o preparador e repete a conversa. Tudo isto depois de muito trabalho localizando as peças em atraso. Mas está melhorando. Já se sabe quais as peças que estão atrasadas” (Anexo II, p.452).

^(*) Mais depoimentos sobre formalização consultar Anexo II (páginas: 425, 427, 430, 440, 441, 447, 451, 453) e Anexo XIV (itens 2 e 64).

O próprio diretor industrial revela com sinceridade que no seu ponto de vista “a direção não tem controle sobre a fábrica e ela é controlada por algumas lideranças informais. Infelizmente há líderes negativos. Os primeiros relatórios sobre produção nos setores e sobre materiais em atraso só agora com dois anos de trabalho começam a sair” (Anexo II, p.456).

Neste processo de mudança, os próprios “novos” reconhecem que os caminhos não estão bem organizados” (Anexo XIV, item 117, p.775) e que “há uma diferença entre o planejado (o que imaginamos acontecer na fabricação) e a prática (o que se faz na realidade no chão de fábrica)” (Anexo XIV, item 125, p.776).

Um dos problemas é que os canais formais são lentos. Um líder de grupo de melhoria “disse que as sugestões demoram demais, três, quatro meses para ter resposta. O pessoal está desanimado” (Anexo II, p.452). A mesma coisa afirmou um supervisor: “nós vemos o problema, identificamos, passamos para frente. Nada acontece. A resposta não volta ou demora demais” (Anexo XIV, item 16, p.765)^(*).

A lentidão dos canais formais torna as informações obsoletas e acaba por distorcer os acontecimentos do chão de fábrica quando vistos do ápice da pirâmide hierárquica. E de modo inverso, distorce os acontecimentos da direção quando vistos dos níveis inferiores. Desta forma, os supervisores consideram que “falta jogo de cintura, inclusive para a direção. Todos estão vendo entrar duas máquinas novas e ao mesmo tempo recebemos um memorando solicitando não gastar nem com lapiseira” (Anexo XIV, item 50, p.769).

Para frisar a falta de “jogo de cintura” é lembrado que “houve a demissão de um funcionário que foi Operário Padrão da empresa em 1986. Faltava seis dias

^(*) Itens similares (69, 71).

para ele completar trinta anos de casa” (Anexo XIV, item 29, p.767). Porém, mais do que “jogo de cintura”, “a diretoria está falhando em comunicar as coisas aos supervisores. A empresa diz que não tem dinheiro, mas ontem o pessoal viu duas máquinas novas entrarem na fábrica. Falta comunicar ao pessoal que as máquinas foram ganhas da matriz na Alemanha” (Anexo XIV, item 93, p.772).

Em síntese, pode-se dizer que “a comunicação na fábrica é precária” (Anexo XIV, item 24, p.766)^(*) e a essência da questão é que “falta atenção às pessoas, elas estão calejadas pelo tratamento autoritário e grosseiro das chefias em geral” (Anexo II, p.427).

A desatenção à comunicação é tão grande que na opinião de um supervisor “o salário aparece como maior problema porque falta diálogo, mas se houvesse mais conversa talvez o salário passasse para segundo ou terceiro lugar” (Anexo XIV, item 78, p.771).

Os velhos estão tão assustados com a radicalização do processo de modernização que a comunicação informal na fábrica, denominada de rádio peão, chama o procedimento de mandá-los embora “de galinha velha não bota ovo” (Anexo II, p.454). Na verdade, os novos mais sensatos já perceberam que não é possível alcançar produtividade e qualidade com a fábrica em pé de guerra. E se lançaram em um novo desafio: “se nós conseguirmos juntar os mais velhos, com experiência, para o nosso lado, poderíamos deslanchar bem mais rápido. Nós mais graduados, com curso superior, devemos ganhar essas pessoas” (Anexo XIV, item 122, p.776).

(**) Ver também itens 25 e 26.

5.3. “EMPRESA 3”: AS REGRAS, AS NORMAS, OS MÉTODOS, TUDO É QUESTIONÁVEL

A fábrica tem 127 funcionários, mas houve época em que a fábrica tinha mais funcionários e uma produção menor. De acordo com o ex-diretor industrial nesta nova gestão, “com a compra da empresa em 1988, houve um corte na gestão familiar e foi possível absorver a profissionalização “ (Anexo II, p.414).

Além desse evento, houve um segundo de grande importância na história da empresa. Em meados de 1992, a empresa passou por um período de grande dificuldade: três meses sem vendas. Segundo o gerente de produção a mudança “foi uma imposição do tipo M-M: ou Muda ou Morre” (Anexo II, p.354).

A melhor síntese da mudança ocorrida é expressa pelo quadro abaixo (Anexo II, p.394):

	FEVEREIRO/1989	SETEMBRO/1993
CONTROLE DA QUALIDADE	18 FUNCIONÁRIOS	3 FUNCIONÁRIOS
PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO	9 FUNCIONÁRIOS	4 FUNCIONÁRIOS
DIRETOS	330 FUNCIONÁRIOS	130 FUNCIONÁRIOS
PRODUÇÃO	1.800 PRODUTOS	2.120 PRODUTOS
PRODUTIVIDADE	8,9 PRODUTOS/FUNC.-MÊS	22,3 PRODUTOS/FUNC.-MÊS
RECLAMAÇÕES CLIENTES	8,7%	0,3%
GARANTIA DO PRODUTO	6 MESES	18 MESES

O gerente de produção afirma que a consequência imediata deste enxugamento foi a “redução de sete níveis hierárquicos para quatro, facilitando a

comunicação e a transmissão de informação. Os contatos mais freqüentes criaram uma relação de confiança o que permitiu descentralizar as tarefas. Os operários agora trabalham mais satisfeitos porque sentem-se mais valorizados” (Anexo II, p.394).

A empresa passa por um processo de downsizing onde “a estrutura enxuta torna a empresa mais flexível e a comunicação é direta” (Anexo X, item 14, p.704). O tema dominante na fala das pessoas é justamente a comunicação. Com o enxugamento da estrutura organizacional ocorreu uma aproximação das pessoas e antigos procedimentos tornaram-se para os participantes por demais formalizados, pesados e inúteis.

No entanto, a nova situação exige uma aprendizagem, enquanto não compreendido e assimilado vai causando atrito entre as pessoas, pois “a comunicação que deveria ser comum a todos não ocorre” (Anexo X, item 18, p.705) e em face disso “a informação não flui” (Anexo X, item 35, p.707).

É notório que as reclamações sobre problemas de comunicação tenham como fonte e alvo os níveis hierárquicos e não o chão de fábrica. A produção considera que falta às chefias e aos setores de apoio darem sua cota de sacrifício e esforço no processo de melhoria, visto que “o tempo entre a encomenda do cliente e o faturamento é extremamente longo, enquanto a produção leva só dois dias para fabricar o produto” (Anexo X, item 37, p.707).

Sendo o centro das atenções, cabe lembrar que “a comunicação é essencialmente um processo interativo e didático de pessoa a pessoa” (BOWDITCH & BUONO, 1992, p.82). Mas o processo interativo em uma estrutura enxuta é bem diferente do processo em uma estrutura rígida porque “o fim da departamentalização

cria dificuldades de trabalhar juntos. Quando cada um tinha sua área definida não havia tantos problemas. As pessoas sentem-se ameaçadas” (Anexo X, item 29, p.706).

Na estrutura tradicional, as tarefas estão rotinizadas, os procedimentos formalizados e a autoridade prevalece sobre qualquer questão. Sobre isso, um técnico expressou-se da seguinte maneira: “trabalhei na Consul e recebia tudo pronto. Era só fazer. Quando entrei aqui achei tudo estranho” (Anexo X, item 31, p.706). Um supervisor de produção acha que a reestruturação deixou áreas cinzentas nas quais “falta melhor definição de competência das áreas de produção e das áreas de apoio” (Anexo X, item 41, p.707).

Outro supervisor da produção falou que “as pessoas não assumem responsabilidade de cumprirem sua tarefa e nem sobre as idéias que falharam” (Anexo X, item 43, p.707). Para um funcionário da engenharia, “as pessoas não estão preparadas para trabalhar em equipe na forma de um projeto coletivo” (Anexo X, item 30, p.706).

As pessoas, fortemente marcadas pela experiência em empresas com estruturas rígidas, reclamam de indefinições na nova situação. Aquelas altamente engajadas com o processo de mudança consideram os reclamões como pessoas despreparadas para uma gerência menos autoritária. Um técnico critica essa necessidade de linha demarcatória de autoridade para realizar o trabalho. Em sua opinião, “a pessoa aqui na empresa que diz a outro, você está se metendo no meu serviço, é incompetente. Não serve ou não está preparado para a gestão participativa, para o trabalho em equipe da nossa empresa” (Anexo X, item 32, p.706).

O superintendente-industrial já havia advertido suas chefias que a “administração participativa exige mais empenho, mais responsabilidade, mais trabalho

de cada um de nós. Porque dizer: olha, o trabalho é este, agora te vira, é fácil. Mas isto não é administração participativa. Não basta conduzir o pessoal, é preciso dizer onde ir. E aqui está o maior problema na administração participativa, as pessoas precisam decidir, precisam assumir a responsabilidade. O velho sistema hierarquizado dá uma certa tranqüilidade aos níveis médios já que as decisões vem prontas. Neste sistema o chefe diz: faça isto, faça aquilo. E o subordinado quando terminava perguntava ao chefe: o que eu faço agora? No sistema participativo este subordinado fica perdido” (Anexo II, p.372).

Nesta mesma linha de pensamento, o gerente de produção lembra que no sistema de liberdade de trabalho “é preciso ter coragem para decidir” (Anexo II, p.364). O superintendente-industrial havia observado que as chefias são mais resistentes às mudanças do que os operários, pois elas “são inseguras, têm medo de perder o seu domínio territorial” (Anexo II, p.376).

Alguns acham que “falta muito treinamento” (Anexo X, item 23, p.705), pois “hoje se faz menos treinamento e desenvolvimento do que se fazia no passado” (Anexo X, item 49, p.708). Outros que o treinamento é apenas uma ferramenta. Na verdade, “as pessoas não estão comprometidas com a empresa” (Anexo X, item 34, p.706) e “é preciso estabelecer uma carta de comprometimento de todas as pessoas da empresa” (Anexo X, item 33, p.706).

Visando alcançar comprometimento seria feito o treinamento, de preferência “colocando todas as pessoas numa chácara num fim de semana e fazendo todo mundo falar dos problemas” (Anexo X, item 33, p.706). Esta medida seria imprescindível para alcançar bons resultados, pois envolveria no treinamento operadores, funcionários administrativos, técnicos, supervisores, gerentes e o

superintendente-industrial. Assim, seria superada uma deficiência existente hoje onde “os gerente não assistem os treinamentos. Como vamos colocar em prática o que aprendemos se eles não atuam da maneira ensinada?” (Anexo X, item 12, p.704) indaga um supervisor.

Além do aspecto das relações interpessoais deficientes atrapalharem o processo de comunicação necessário a uma estrutura flexível, os supervisores observam que a comunicação é prejudicada pela “infra-estrutura deficitária onde falta inclusive linha telefônica” (Anexo X, item 15, p.704). Soma-se a isso o fato das “instalações inadequadas: espaço físico, ventilação, iluminação, piso, chuva” (Anexo X, item 40, p.707). Essas observações estão de acordo com o conceito de que “a comunicação é o processo pelo qual as pessoas transmitem informações entre si e interpretam o seu significado” (HAMPTON, 1990, p.249). Não é possível transmitir informações com canais de funcionamento precário.

A situação é agravada pela existência ainda de alguns “controles manuais, ocasionando uma perda de tempo em preencher formulários, demora em circular, etc” (Anexo X, item 42, p.707).

Os supervisores das áreas de vendas, programação da produção, materiais e compras, são unânimes em afirmar que “o sistema de informação é deficiente porque o nosso sistema computacional é extremamente deficiente” (Anexo X, item 1, p.703).

Sobre os problemas com a informatização pode-se listar os seguintes: “os programas foram criados para uma fundição que trabalha em quilos e fizeram com que nós utilizássemos da mesma forma, isto é, registrássemos compressores em quilos” (item 2); “o programa não previa reprogramações de produção as quais ocorrem

muitas vezes aqui na empresa” (item 4); “o computador está na sede do grupo e nós dependemos da linha telefônica, da disponibilidade deles e da boa vontade deles. Não podemos trabalhar desta forma” (Anexo X, item 5, p.703). O pesquisador observou que o sistema informatizado da empresa dava sinais de deficiência (Anexo II, p.360). Os supervisores concluíram que “o sistema computacional falho ocasiona sobrecarga de trabalho” (Anexo X, item 7, p.703) e, em consequência, uma pressão permanente pela contratação de mais funcionários.

O quadro geral fica agravado quando recorda-se da difícil situação financeira da empresa. Não há disponibilidades de investimento para melhoria do sistema computacional e nem de ceder nas contratações de pessoal. Aliado a isto, há uma política de trabalhar com os estoques mínimos de matérias-primas e peças para liberar recursos para capital de giro.

Os supervisores da produção disseram que “gastam muito tempo para resolver problema de falta de peças” (Anexo X, item 45, p.707). O pesquisador participou de uma reunião onde o supervisor de materiais mostrou muito receio em decidir e assumir uma meta enxuta para os níveis de estoque (Anexo II, p.392), além de confidenciar que faz muitas horas-extras e precisa de mais quatro funcionários.

Os supervisores da produção reclamaram da “falta de uma programação antecipada e firme. A área de produção recebe as informações muito em cima da hora” (Anexo X, item 44, p.707) e acrescentaram que “às vezes o pessoal da programação da produção vem aqui para solicitar a fabricação de uma peça que falta lá na montagem final” (Anexo II, p.393). O superintendente-industrial falou que “a informação não está fluindo na célula de fabricação, o operador não sabe qual é a peça seguinte”(Anexo II, p.397).

O supervisor da programação da produção também protesta. Em depoimento ao pesquisador falou muito nervoso: “você acredita que em agosto apareceu uma exportação e eu falei com o supervisor de materiais para ele solicitar a compra de motores. Fui lá agora passado dois meses perguntar se estava tudo certo. Ele disse que estou louco, não pedi nada de motores para exportação. Lembro como se fosse hoje o telefonema que dei a ele. Eu errei, deveria ter feito uma comunicação escrita” (Anexo II, p.403).

Em síntese: “em face das dificuldades financeiras e da política de não manter qualquer estoque de produto acabado ocorrem reprogramações várias vezes no mês ocasionando maior trabalho, tensão, possibilidade de erro, cansaço físico e mental nas áreas de vendas, programação da produção, materiais e compras” (Anexo X, item 9, p.704).

Olhando para o ápice da pirâmide hierárquica, os supervisores consideram que “falta uma definição clara da política da empresa” (Anexo X, item 13, p.704) e um técnico da engenharia ratificou a “falta de comunicação da direção sobre os planos, resultados, etc” (Anexo II, p.435). Ou ainda “as gerências deveriam informar melhor as chefias sobre as estratégias de médio e longo prazo” (Anexo X, item 10, p.704). E passando do ponto de vista administrativo para o político, “é preciso que a direção tenha uma relação aberta com os trabalhadores. Está dando prejuízo, precisamos saber. Está dando lucro, precisamos saber” (Anexo II, p.389). A idéia se completa de que não é correto só pedir sacrifício, é preciso mostrar os números para os trabalhadores darem um envolvimento consciente à direção.

Mas quem imagina que o processo de comunicação deficiente, sistema computacional superado, despreparo do pessoal, falta de infra-estrutura, atritos,

tensões são pontos suficientes para derrotar os ânimos de trabalho lá na empresa, está enganado.

O gerente de produção falou “na impossibilidade de fazermos hoje da mesma maneira que fazíamos ontem. Afirmou não ser válida a máxima do sempre se fêz assim” (Anexo II, p.358). Em reforço a essa idéia, o gerente de engenharia disse, em outra ocasião, que “as mudanças eram menos do que desejava” (Anexo II, p.361). Em síntese, ambos expressam a necessidade de mudar.

Nesta mesma linha de raciocínio, há uma passagem em que o pesquisador dizia ao supervisor de um setor produtivo que tinha ouvido elogios a sua capacidade de inovar constantemente. O supervisor respondeu: “que nada, isto aqui está ruim. Vamos implantar o projeto do novo layout e reduzir a movimentação de materiais em 50%” (Anexo II, p.368).

Há vários depoimentos neste sentido do superintendente-industrial. Registro uma das falas: “A empresa precisa faturar e para isto tem de derrubar todas as regras; aliás, só deve respeitar duas coisas: o ser humano e sua segurança. Todo o resto foi criado para ser derrubado. As regras, as normas, os métodos, tudo é questionável” (Anexo II, p.376).

Além das dificuldades enfrentadas pela empresa, nota-se uma orientação executiva nas mudanças realizadas. A adoção do layout em célula, em substituição ao layout funcional, apresenta um ganho de eficiência, mas também uma atuação executiva.

Exemplificando: Por que a empresa extinguiu os setores de cronometristas e apontadores de produção? O gerente de produção responde que “o controle pessoal é uma atividade policial exercida sobre o operário, como por exemplo,

cronometrar ao lado do operário” (Anexo II, p.395) e continua, sem esse tipo de controle “se consegue uma produção maior que o padrão” (Anexo II, p.364). Segundo o superintendente-industrial, “nós não concordávamos que fosse feita uma agressão ao operador através da cronometragem e da fiscalização pelo apontador. Para que serve todo este aparato? Para nos informar que a produtividade está baixa? Isto eu já sei só de observação. Eu preciso que seja tomada ação para aumentar a produtividade. Tenho índices melhores que aqueles cronometrados e reconhecidamente não cumpridos” (Anexo II, p.408).

A necessidade e o desejo de superar conceitos arcaicos são provavelmente as causas das mudanças ali verificadas; as realizações são incentivos aos indivíduos para enfrentarem e superarem tantas diversidades. Não é sem sentido que um técnico de engenharia afirmou: “a razão que tem nos segurados na empresa é a abertura, a possibilidade de planejar” (Anexo X, item 22, p.705).

Daí o superintendente-industrial afirmar: “as pessoas dos níveis inferiores querem trabalhar e as pessoas dos níveis superiores nem sempre deixam” (Anexo II, p.383). Compreende-se sua vontade em acabar com mais um nível hierárquico, o nível gerencial, criando carreiras paralelas de técnicos especializados^(*); em transformar a estrutura hierárquica em equipes de trabalho (Anexo II, p.383); em mobilizar direta e imediatamente as pessoas em condições de resolver problemas (Anexo II, p.355).

O enxugamento da estrutura trouxe ganhos que permitiram à empresa continuar sobrevivendo mesmo em situação adversa. Por outro lado revelou problemas novos de relações interpessoais. O superintendente administra conflito entre os gerentes de produção e engenharia (Anexo II, p.375). As chefias falam que o

(*) Esta proposta depende de aprovação da direção do grupo.

superintendente-industrial protege o gerente de engenharia, em razão da amizade e de terem trabalhado anteriormente juntos (Anexo II, p.398). O gerente de produção falou na diferença de cultura gerencial entre os executivos da “Empresa 3” e aqueles vindos da “Empresa M” (Anexo II, p.430).

Aos olhos dos níveis inferiores os conflitos apresentam-se como jogo de interesses pessoais. Segundo um supervisor de produção, “a gerência tem uma prática individualista mas faz um discurso grupal, que não pega. A gerência está divorciada do piso da fábrica, são individualistas porque preparam um salto para nível superior na própria empresa ou em outra empresa” (Anexo II, p.409). O pesquisador já havia registrado este pensamento em outra passagem (Anexo II, p.388).

A organização enxuta é mais visível não só em relação ao processo produtivo mas também com relação as ações executivas. Os conflitos gerenciais interpessoais são vistos como intrigas cuja “origem pode ser de ordem pessoal ou de incapacidade de administrar a equipe”(item 28); “intrigas nos níveis superiores cria desrespeito nos níveis inferiores. Os problemas pessoais devem ficar entre os conflitantes. A rádio peão espalha muito rápido as intrigas e isto não é bom” (item 29); “com as intrigas forma-se as igrejinhas. A empresa está dividida” (Anexo X, item 27, p.706).

SÍNTESE DO CAPÍTULO

Explorar é encher um mapa de experiência, diz Roberto Damatta (1986). Este capítulo explorou o trabalho de campo realizado no período de dez meses em três empresas de Joinville.

É bom frisar, os depoimentos não revelam por si a concepção dos indivíduos sobre gestão administrativa. Damatta já adianta que o pesquisador está de posse de um mapa; é a proposta do capítulo 3 sobre o estudo do trabalho executivo.

Desta forma, este capítulo relatou como a experiência do pesquisador, através do trabalho de campo, tornou o mapa concreto e visível. Os três esboços de gestão administrativa apresentadas são produtos do amálgama entre mapa e experiência.

6. INTERPRETANDO O TRABALHO DE CAMPO

É parte da atitude científica o fato de as declarações da ciência não reivindicarem que são certas, mas apenas que, de acordo com a evidência presente, são as mais prováveis.

Bertrand Russel

Não procurem na Teoria das Organizações conselhos de como administrar. Procurem, sim, esquemas de interpretação para esclarecer seus dilemas de organização.

Charles Handy

PROPÓSITO DO CAPÍTULO

Explorar é encher o mapa de experiência. Koontz & O'Donnell (1980) dizem que administrar é conduzir um grupo de pessoas a uma meta pré-estabelecida. Então, a experiência administrativa é sempre com pessoas. Interpretar o amálgama mapa-experiência é expressar o sentido construído pelas pessoas sobre a filosofia de gestão.

Interpretar não é tomar um modelo de gestão como representação do modo correto de administrar e identificar os “desvios”, “erros” ou “ignorâncias” dos construtores. É distinguir o fenômeno estudado pelas suas peculiaridades e não porque ele é “desviante”.

Segundo Damatta (1986), assumir uma atitude interpretativa é pretender discernir um pouco melhor essas variações. A compreensão da variação exige a

revelação da relação entre gestores, condições de trabalho, geridos e, inclusive, a posição do pesquisador.

Além das três empresas investigadas, o capítulo faz uma apresentação da “Empresa M”, modelo de excelência empresarial para joinvillenses, em face do grande número de citações sobre a sua gestão administrativa.

6.1. “EMPRESA M”: MODELO EMPRESARIAL EM JOINVILLE

É impossível deixar de perceber que a “Empresa M” exerce o papel de modelo de excelência empresarial para os executivos, para as chefias e para os trabalhadores joinvillenses. É a maior unidade do mundo na fabricação de compressores de refrigeração com uma produção de trinta e duas mil unidades por dia.

Em visita à empresa, o pesquisador registrou que “há um ar de tudo grande lá, são mais de cinco mil funcionários, muitos prédios, quase uma mini-cidade, prensa enorme de duzentas toneladas, trabalho frenético em correia transportadora. É a empresa dos sonhos de Henry Ford e tratada no filme Tempos Modernos de Charles Chaplin” (Anexo II, p. 455).

O supervisor de processos da “Empresa 2”^(*), lembrou que nesta empresa “os processistas especificam a seqüência de operações nas máquinas e a seqüência de movimentos que o operador deve fazer. O primeiro responsável para que isto seja cumprido é o supervisor. Os processistas atuam como auditores.

^(*) Todos os depoimentos registrados neste ponto são de ex-funcionários da “Empresa M” e atualmente com vínculo empregatício na “Empresa 1”, “Empresa 2” e “Empresa 3”.

Descreveu, em detalhes, o exemplo de uma mangueira colocada dentro de um tubo com as especificações de cada movimento”. O pesquisador perguntou se este procedimento de especificar os movimentos era aplicado na “Empresa 2”. O supervisor sorriu e respondeu: “enquanto a “Empresa M” produz trinta e dois mil compressores ao dia, aqui nós montamos seis cadeiras ao dia” (Anexo II, p. 448).

Fica claro, pelo depoimento, que a questão da escala de produção é fundamental para viabilizar economicamente a divisão e especialização do trabalho. A baixa variabilidade de produtos permite estabelecer rotinas para a execução do trabalho. O trabalho parcelizado e rotinizado facilita a automatização de algumas tarefas e o arranjo do processo em linhas de fabricação. Nestas condições o homem torna-se um complemento da máquina em algumas operações e em outras seu ritmo de trabalho é comando por esteiras mecânicas.

Um supervisor da “Empresa 3”, referiu-se à “Empresa M” como própria ao planejamento das tarefas em face do operador ter todos os recursos necessários a execução da tarefa a sua disposição. No caso da primeira empresa, na falta de ferramentas, lanchas, gabaritos, matrizes, moldes, o operador deixa seu posto para procurar tais dispositivos (Anexo II, p. 388).

Não havendo um volume de demanda que permita estabelecer uma linha especializada de produto, o arranjo na “Empresa 3” era do tipo funcional. Para minimizar a parada de máquina, a programação de determinada peça estabelece máquinas diferentes no transcorrer do mês. Desta forma, os dispositivos auxiliares sempre estão em movimento na fábrica. Atualmente, mesmo com o arranjo em célula o pesquisador constatou este problema, pois a fixação destes dispositivos em uma célula exige investimento na aquisição de duplicatas para outras células.

Este supervisor lembrou que as máquinas na “Empresa M” são novas enquanto “na “Empresa 3” as máquinas são velhas e a produtividade depende da habilidade do operador” (Anexo II, p. 409). Além do mais, lembra um técnico da engenharia, “lá na “Empresa M” é tudo automatizado^(*) e parece que passaram um aspirador. Aqui na “Empresa 1”, a fundição é uma sujeira” (Anexo II, p. 295).

Na “Empresa M” há uma departamentalização bem demarcatória de trabalho e autoridade, “lá você já sabe o que tem de fazer e é cobrado demais pelo seu serviço; há impessoalidade na relação chefe-subordinado de modo que eu quase nunca tinha contato com meu gerente” (Anexo II, p. 434), segundo técnico da qualidade da “Empresa 3”.

Em reforço, um supervisor de produção da “Empresa 2” afirmou: “lá, é cada um em sua área; você tem apoio técnico e financeiro mas a cobrança do trabalho é dura e, normalmente, em estilo grosseiro” (Anexo II, p. 433).

O técnico da qualidade disse ainda que na “Empresa 3” “você tem que procurar o que fazer, há mais liberdade de ação e mais indefinição da tarefa; o contato com o gerente é direto e constante” (Anexo II, p. 434).

Esta caracterização revela a diferença na departamentalização das atividades, na formalização dos procedimentos e na impessoalidades da relação chefe-subordinado. Observou um técnico da engenharia da “Empresa 1”: “lá na “Empresa M” você é um número. Você vai ao Setor de Pessoal eles só te atendem se der o seu número. Aqui não, tudo é na conversa. Lá o sujeito não conserta uma máquina se não tiver uma ordem de serviço. Aqui é uma bagunça, ninguém faz o que é preciso” (Anexo II, p. 295).

(*) É mais correto dizer semi-automatizado.

O chefe da usinagem da “Empresa 2” ingressou na “Empresa M” como funcionário número dezenove e hoje a empresa passa de cinco mil. Recordou o seguinte: “quando passou de mil funcionários o pessoal começou a desinteressar-se, fazer corpo mole. Antes o pessoal era de pegar firme, dar um duro danado” (Anexo II, p. 457).

O chefe de Métodos e Tempos da “Empresa 1” lembrou que “na “Empresa M” as pessoas ficam lá durante oito horas e trabalham seis. O supervisor e operador aqui fica oito horas e meia e trabalha por dez” (Anexo II, p. 325). Vale acrescentar a ressalva deste chefe que cinco das dez horas são improdutivas, apesar dos esforços aplicados ao trabalho.

A máquina velha dependente da habilidade do operador, a inviabilidade econômica de contratar especialistas para estabelecer o padrão de produção, a cooperação espontânea facilmente estimulada, tudo isso torna a estratégia de alcançar a produtividade “através do contato corpo-a-corpo” (Anexo II, p. 409) o traço característico na média empresa.

Muitos consideram que não vale a pena trocar o tratamento individualizado, a liberdade de trabalho e a segurança no emprego de uma média empresa por um salário maior na grande. Operador na “Empresa 2”, em conversa entre os turnos com o pesquisador, expressou: “nosso salário está muito baixo, mas eu não saio daqui para ganhar 30 ou 40% a mais na “Empresa M”. Lá há muita cobrança, aqui faço meu trabalho e ninguém me amola. Vê se a gente estaria batendo papo se fosse lá na “Empresa M”” (Anexo II, p. 443).

Supervisor de processos na “Empresa 2”, engenheiro mecânico, ex-processista na “Empresa M” reforçou a idéia anterior: “lá você é um especialista, cuida

daquele assunto; aqui não, você cuida de várias coisas. Por isso estou ganhando menos aqui hoje, porém mais satisfeito” (Anexo II, p. 448).

A possibilidade de sentir auto-realização por ter nas mãos o leme de uma situação, não é privilégio dos níveis inferiores. O diretor-administrativo das “Empresas 1 e 3”, o diretor-industrial da “Empresa 2”, o superintendente-industrial da “Empresa 3”, todos executivos com passagem pela “Empresa M”, manifestaram ao pesquisador esta satisfação.

Ainda que a situação dos níveis inferiores e dos executivos seja muito diferente, em ambos os casos pode haver um trabalho prazeroso, ou ao menos, sem tanta infelicidade. Esta colocação reabre uma revisão do “patinho feio” chamado pequena e média empresa. Visto com tantos defeitos, principalmente do ponto de vista da racionalidade econômica, mas nunca ventilada a hipótese de apresentar um nível inferior de sofrimento humano no trabalho.

O diretor-industrial, dois anos e meio de “Empresa 2”, quinze de “Empresa M”, e o gerente de qualidade, trinta e cinco anos de “Empresa 2”, estão convictos que “nem tudo que é válido para a “Empresa M” é válido para a “Empresa 2”” (Anexo II, p. 411).

Mas o fato é que as pessoas carregam consigo a experiência anterior, elas não conseguem desvencilhar-se de seu passado. A empresa que contrata pessoas com experiência profissional recebe, normalmente, um pouco das experiências dessas pessoas.

O ex-superintendente-industrial da “Empresa 3” viu no processo de profissionalização da direção do Grupo Empresarial que controla as “Empresas 1 e 3”,

através da contratação de alguns executivos da “Empresa M”, um “conflito entre a cultura da “Empresa 1” e a cultura da “Empresa M”” (Anexo II, p. 414).

A consultora jurídica do grupo citado “falou na existência da igreja dos funcionários da “Empresa 1” e da igreja dos funcionários da “Empresa M” durante o processo de profissionalização da direção” (Anexo II, p. 341).

O pesquisador notou no chefe da montagem da “Empresa 2” “um discurso da “velha Empresa 2” (antes da entrada do pessoal da “Empresa M”) e a “nova Empresa 2” (com a entrada de quatro executivos da “Empresa M”)” (Anexo II, p. 420). Um supervisor de produção “disse que os “velhos” da “Empresa 2” são acomodados e os da “Empresa M” são prepotentes” (Anexo II, p. 435).

O pesquisador ouviu também na “Empresa 3” que ali formara-se um grupo da “Empresa M” (Anexo II, p. 430) em torno de três executivos e mais algumas pessoas. Uma dessas pessoas, o cronoanalista, disse que alguns funcionários da “Empresa 3” “vivem dizendo: Ah! aqueles fdp da “Empresa M”” (Anexo II, p. 390).

6.2. “EMPRESA 1”: PREDOMÍNIO DA GESTÃO TRADICIONAL

Este ponto retoma a descrição do quinto capítulo. A idéia inicial é que o operador não tem responsabilidade para com a tarefa que executa. Poder-se-ia pensar que a situação é pré-taylorista, com os trabalhadores livres dos métodos e padrões estabelecidos pela gerência.

No entanto, foi dito que a norma de trabalho existe, mas ninguém obedece. É preciso esclarecer que a norma não significa o estabelecimento de movimentos de mãos, braços e corpo. Especifica o uso de tipo de material, tempo de

parada para desgaseificar o forno de alumínio, o tempo de espera de solidificação e outros mais. E, na maioria dos casos, o padrão de produção existe.

Quando um técnico expressou que “ninguém obedece” desejou declarar que os operadores não cumprem e as chefias (supervisores, gerentes e superintendente-industrial) não cobram a norma de trabalho.

Poderia, em primeiro exame, parecer que a norma é totalmente dispensável. Não é. A norma é o centro da negociação entre operadores e supervisores, supervisores e gerentes, gerentes e superintendente-industrial. A denominação negociação, utilizado pelo pesquisador, traduz o que um chefe de setor chamou de “pacto de não admoestação”.

Admoestar significa “advertir de falta”. Pacto de não admoestação é um acordo entre chefe e subordinados onde uma das partes não adverte a outra da falta cometida.

Formalmente, a relação entre chefe e subordinados, com relação ao trabalho, se dá através da norma. Informalmente, a relação é complementada pela negociação do não cumprimento da norma. Esta última é de tal intensidade que apresenta-se aos técnicos da empresa como a regra e a primeira como exceção.

A negociação ocorre em vista de vários fatores: a) o sistema de produção é sob encomenda e sofre falta de uma previsão antecipada e firme das vendas; b) as condições, em sentido amplo, de trabalho são deficientes: salário, estabilidade de emprego, instalações físicas, equipamentos velhos, falta de ferramentas, entre outros; c) a condição financeira nem sempre permite a manutenção de uma norma, por exemplo, de uso de material: ora é a necessidade de comprar o mais barato, ora é suspensão de entrega por falta de pagamento.

Apesar da importância dos itens acima, o pensamento dos funcionários da “Empresa 1” valoriza outro aspecto como fundamento da negociação chefe-subordinados: a falta de conhecimento. E novamente não se trata só dos operadores mais também das chefias nos diferentes níveis, inclusive na área administrativa.

A falta de conhecimento de cima a baixo na hierarquia reflete a não observância de critério técnico na seleção e contratação do pessoal. É o critério de lealdade pessoal, ou segundo um chefe de setor o “quem indica”, que prevalece ao ingressar na empresa.

Numa organização estruturada desta maneira, não prevalece a relação impessoal dos cargos mas as características pessoais do ocupante do cargo. O parentesco com o presidente ou algum diretor; a confiança por estar desde a época da fundação da empresa; a subserviência em demasia ao proprietário; a qualidade de numa dizer não ao chefe. Com essa configuração a empresa deixa de priorizar o conhecimento.

Aliado a isso, o tradicional “medo de sombra” transforma o pacto de não admoestação num pacto de mediocridade. Nesta situação o gerente medíocre contrata um supervisor pior que ele, o qual por sua vez irá contratar um operador ainda pior. Muitas vezes esse processo seletivo falha, então é hora de dispensar um “estranho no ninho”, pessoa capacitada e desafiante do pacto estabelecido (relato de caso na página 155).

Já que toda a estrutura se fundamenta na lealdade pessoal, os dirigentes (diretores, gerentes ou supervisores) podem pedir uma dedicação especial ao pessoal e atingirem recordes de produção. O empenho maior não exige conhecimento, basta a boa vontade.

O pedido do dirigente realimenta o pacto, já que fica devendo um reconhecimento aos subordinados. Os subordinados correspondem ao pedido em gratidão a favores anteriormente concedidos.

Os recordes de produção são muitas vezes alcançados com custo e qualidade indesejáveis. O Superintendente da Qualidade das “Empresas 1 e 3” disse que as empresas brasileiras sabem produzir mas não perguntam a que custo e qualidade. São as horas-extras, os planos de produção que não permitem manutenção preventiva, as peças defeituosas que voltam ao forno sem registro na carta de qualidade, as peças defeituosas por baixo da caixa para cumprir a meta, os relatórios maqueados.

Como disse um técnico: falta planejamento. As pessoas têm metas mas não sabem como fazer. Na Administração Científica de Taylor, o planejamento das tarefas estabelece e exige a observância do método de trabalho. E, em consequência, o mesmo ocorre com o padrão de produção.

Na “Empresa 1”, de acordo com o pensamento dos funcionários, só se estabelece as metas (os padrões de produção). Os meios de executar as tarefas não são estabelecidos pelos superiores. Como os depoimentos evidenciam, as pessoas não tem conhecimento de como fazer.

A primeira reação é pensar na falta de conhecimento como sinônimo de despreparo. É com certeza um diagnóstico correto sobre o pessoal da empresa. Em particular sobre a gestão da produção, haja visto que os conhecimentos existentes concentram-se em metalurgia e usinagem. Os conhecimentos de planejamento, tecnologia de grupo, arranjo-físico, organização do trabalho, e outros próprios da Engenharia de Produção são bastante precários.

No entanto, o segundo ponto sobre o conhecimento é mais relevante, pois está na raiz da estrutura organizacional. As pessoas não sabem como fazer porque as decisões são centralizadas. As tarefas não são delegadas e os subordinados dependem do chefe para agir.

O texto iniciou registrando a falta de responsabilidade e iniciativa dos operadores. Esperava-se que a ação executiva fosse empreendida no sentido de remover esse inconveniente. No entanto, a esta altura descobre-se que os operadores não têm responsabilidade e iniciativa porque as chefias em geral não delegam.

E esse não é só um problema organizacional. O padrão de relações sociais caracterizado por um paternalismo autoritário concentra toda a distribuição de favores nas pessoas e nos níveis superiores de autoridade. As graças são distribuídas de acordo com a lealdade demonstrada. O padrão de alocação de tarefas segue a mesma estrutura das relações sociais: concentrado em cima.

Em síntese, o sistema administrativo está condicionado pelo sistema social da empresa. O planejamento não existe por simples despreparo, mas em face das relações pessoais serem mais importantes do que as determinações técnico-administrativas de tarefas. O sistema não retira de modo uniforme a iniciativa dos funcionários, como se propôs a fazer Frederick Taylor. Há uma negociação, um pacto, entre superior e subordinados.

O pacto pode existir porque ocorre uma série de imprevisibilidades na fábrica que não permitem à gerência manter o pleno comando do processo. Ela precisa negociar incentivos para receber a iniciativa dos subordinados.

Esta situação não é fruto da simples conjuntura financeira da empresa, a qual não permite pagar melhores salários ou adquirir máquinas novas. E, também, não é simples reflexo da tecnologia empregada. O aparato administrativo está organizado

num modo tradicional de conceber as relações sociais e a gestão do trabalho. Nestas condições, a racionalidade técnico-econômica da burocracia racional-legal não governa em plenitude a vida organizacional.

6.3. “EMPRESA 2”: IMPLANTANDO A GESTÃO BUROCRÁTICA

A área industrial vive um novo período desde a entrada do novo diretor-industrial e três de seus subordinados diretos. Todos vieram da “Empresa M”. O período anterior foi marcado pela abertura e consolidação da empresa no Brasil e vinte e oito anos da mesma pessoa como diretor-industrial.

Os “novos” entraram há dois anos na empresa. Não constituíram um grupo para enfrentar os “velhos”, mas por suas características eles têm maiores afinidades entre si. Além dos quatro executivos, foram contratados nesse período dez engenheiros e alguns técnicos.

A primeira característica do grupo diz respeito à formação: são, na sua quase totalidade, técnicos ou engenheiros. Em segundo lugar, vieram de uma empresa maior, na maioria dos casos, da “Empresa M”.

Os “velhos” são os antigos de casa, com mais de quinze anos. São constituídos, principalmente, de supervisores, preparadores e líderes. Muitos operadores e montadores sentem-se como membros desse grupo.

Se “novos” e “velhos” discordam em muitos pontos, há um em que eles têm a mesma opinião: a fábrica está um caos.

A concordância termina aí. Para os “novos” não é mais possível sobreviver sem atender às exigências do mercado. Anteriormente, considerava-se que a empresa tinha o melhor produto do mercado e quem estivesse interessado em

qualidade, que pagasse o preço exigido. Hoje, os “novos” acreditam que além da qualidade é preciso ter custo competitivo.

Esta nova realidade do mercado bate à porta da empresa exigindo uma nova gestão do trabalho. Alegam os “novos” que a instabilidade do mercado exige respostas rápidas no gerenciamento da produção. Os engenheiros são os mensageiros dos novos tempos.

O caos, na versão dos “novos”, está na inadequação entre as mudanças rápidas do mercado e a administração tradicional dos “velhos”. Formas rotineiras de produzir, fazer como se fazia há dez anos, já perderam sua eficácia no contexto turbulento de hoje.

A administração tradicional é empírica, baseia-se na possibilidade de conhecer através da experiência pessoal. Além de demorada, é de difícil generalização. A transmissão é tipo mestre-aprendiz. O mais importante, o conhecimento é pessoal.

Fica claro, desde já, que a administração dos “velhos” fundamenta-se nas pessoas e não na administração dos cargos como ocorre em uma organização burocrática. Em outras palavras, a gestão da fábrica depende das pessoas para funcionar. Nestas condições, a direção necessita conceder favores às chefias e aos funcionários para realizar seus objetivos.

O sistema caracteriza-se por um processo de barganha, ao mesmo estilo da “Empresa 1”. Há uma troca de favores permeando toda a hierarquia. Todo nível hierárquico tem um elo com o nível superior e com o inferior. O material constituinte do elo de ligação é o favor pessoal. Ainda que se pese as diferenças de poder, toda a legitimidade do sistema está calcada nos superiores e subordinados reconhecerem os

atos, em geral, como favores.

Não é sem sentido que os próprios “velhos” aceitem as palavras dos “novos” descrevendo o antigo diretor-industrial como paternalista e autoritário. Por tratar-se de uma organização alicerçada nas pessoas, e não em descrições impessoais dos cargos, o ex-diretor decidia segundo seu humor sobre as atividades produtivas. Da mesma forma, ele distribuía as benesses aos seus colaboradores.

Esta situação é inconcebível aos olhos do novo diretor-industrial. Executivo com quinze anos de “Empresa M”, ele avalia o sistema baseado nas pessoas como sinônimo de desorganização. Não há dúvida de que fala com sinceridade. O seu referencial de eficiência é a organização burocrática da “Empresa M” e a “Empresa 2” está demasiadamente distante deste marco. Além do mais, ele está correto em sua avaliação, a organização burocrática é superior à organização tradicional, tendo como critério a racionalidade econômica.

Toda essa análise está de acordo com a fala do diretor industrial: a direção não tem controle sobre a fábrica. O governo das ações está nas mãos de alguns líderes informais. Do ponto de vista da organização ser regida pela impessoalidade, pela formalidade dos procedimentos e pelo planejamento do trabalho, o executivo está certo: nada disso existe e o funcionamento depende das pessoas.

Esta era uma situação aceitável pelo ex-diretor industrial e pelos “velhos”. O sistema técnico era menos eficiente do ponto de vista da racionalidade que busca o emprego dos meios mais econômicos aos fins visados. Mas, não pode-se afirmar que o sistema social era menos adequado às pessoas.

O diretor-industrial disse que os líderes informais estariam fazendo uso negativo do controle da fábrica. A afirmação só pode ser compreendida da perspectiva

da direção: o objetivo empresarial de maximizar o uso de recursos, entre eles o trabalho, não estaria sendo atendido pelos líderes.

Tal fato serve para alertar que nem sempre os objetivos empresariais estão de acordo com os objetivos das pessoas. A introdução da organização burocrática reduz o peso das pessoas na negociação com a direção. A possibilidade de planejar o trabalho reduz as áreas de incerteza nos níveis inferiores, o que diminui a dependência do executivo diante dos subordinados e funcionários.

Os “novos” foram contratados para implantar esta nova ordem. Papel especial está reservado aos ex-companheiros do diretor-industrial na “Empresa M”. No entanto, a tarefa primordial de transformação da “Empresa 2” em uma organização racionalmente eficiente é dos engenheiros.

O engenheiro legitima seu status de “expert” com a formação em escola de ensino superior e na posse do conhecimento científico. A associação deste conhecimento com o instrumento de planejamento, permite o engenheiro anteciper os resultados nos processos produtivos. O planejamento, aqui no caso, diz respeito a antever as ações de outras pessoas e não aquelas do próprio engenheiro. O significado disso é um maior domínio sobre as pessoas.

Desse modo, o caos instalado na fábrica é interpretado pelos “novos” como uma falta de cooperação dos “velhos”. Há dois anos em atividade de implantação, o planejamento só conseguiu até agora alcançar o ponto de informar as peças em atraso.

Tudo isso é incompreensível para os executivos e para os engenheiros. Como pode um método superior em eficiência, como o planejamento, não estar produzindo bons resultados? A resposta é a liderança negativa de alguns “velhos”.

No entanto, esta não é a interpretação daqueles que estão longos anos trabalhando na empresa. Os novos métodos têm sido implantados, não pela legitimidade superior dos métodos de planejamento e da engenharia, mas pelo método da força. Houve um grande número de dispensas e transferências.

Os “velhos” observam que o número de engenheiros aumentou bastante, mas o sistema de produção continua igual há dez anos. Em outras palavras, eles querem dizer: o que fizeram em dois anos de trabalho? Disseram, também, que os “novos” implantaram muitos procedimentos e tiveram que voltar atrás. Querem destacar que os “novos” não conhecem a realidade da “Empresa 2”. Na verdade, eles não tiveram a humildade em perguntar como funcionava. O caos, na visão dos “velhos”, é fruto do desconhecimento e da prepotência dos “novos”.

Os “velhos” reconhecem a necessidade de mudanças na fábrica, elogiam a iniciativa do diretor-industrial e falam de procedimentos antigos inaceitáveis. No entanto, criticam a forma como estão sendo feitas as mudanças: sem comunicação, aos gritos e sem respeito aos anos já dedicados à empresa.

O cerne da questão, ao analisar estas palavras, é que a nova forma de gestão da fábrica está destruindo o sistema social existente. Embora exija capacidades técnicas não dominadas pelas chefias antigas, a mudança está destruindo o sistema de status. É como se a velha ordem viesse abaixo. A mudança não desperta apoio, pois nem mesmo para aqueles em nível subalterno ela acena com novas perspectivas.

Muitos já visualizam o novo sistema como inevitável e expressam sua insatisfação ao dizerem que o mundo está ruindo aos seus pés. Na rádio peão corre solto que “galinha velha não bota ovo”, isto é, o recurso da dispensa está em atividade.

Há um depoimento de extrema comoção e revela a destruição psíquica de uma pessoa diante da mudança. Fala o supervisor com mais de vinte cinco anos de casa que talvez os acontecimentos estejam certos ao revelarem que ele é um incapaz para continuar trabalhando na empresa.

Um engenheiro, supervisor de produção com um ano de casa, lembra que os ganhos poderiam ser maiores e bem mais rápidos “se conseguíssemos juntar os mais velhos, com experiência, para o nosso lado”. Essa estratégia não é humanista. Ela apenas racionaliza a fábrica a partir de um modelo mais complexo, ao lado do sistema técnico é adicionado um sistema social. Nada de compaixão, apenas eficácia.

6.4. “EMPRESA 3”: SUPERANDO A GESTÃO BUROCRÁTICA

Comunicação é a palavra mais citada nos depoimentos registrados pelo pesquisador durante trabalho de campo na “Empresa 3”. Através da descrição apresentada no quarto capítulo, sabe-se que a empresa passou por grandes mudanças.

Ainda que a empresa utilize as mesmas máquinas que utilizava anteriormente, a fábrica já não é a mesma. As máquinas apresentam uma nova disposição física; estão agora agrupadas segundo o conceito de células de fabricação. É claro que esta mudança está só começando, mas conseqüências importantes são sentidas.

As células de fabricação constituem um conjunto de máquinas para atender à produção de pequenos lotes de uma grande variedade de produtos. Embora a empresa utilize as máquinas já em uso, a organização do trabalho sofre uma profunda alteração em relação ao modelo clássico taylorista.

Apesar do conceito de linha de produção datar da década de vinte com as contribuições de Henry Ford, seu uso generalizado ficou restrito à montagem de componentes ou do produto final. A fabricação de produtos por processos mecânicos de usinagem e conformação utilizava-se, de modo geral, do arranjo físico funcional.

Nesta disposição física, as máquinas são agrupadas por semelhança de operação. Assim, fica constituído o setor de tornos, o setor de furadeiras, o setor de retificadoras, de pintura, de acabamento e outros mais.

As imprevisões deste sistema levaram, e isto é historicamente conhecido, ao dimensionamento de grandes lotes. A produção em quantidade permitia a ocorrência de percentagens aceitáveis de peças defeituosas. A produtividade exigia um acompanhamento individual da atividade de cada trabalhador.

Nestas condições, a organização do trabalho tinha o modelo taylorista como referencial de eficiência. O ato de pensar, retirado das operações de fabricação, foi transferido como atividade de planejamento para uma legião de controladores. Programadores de produção, apontadores de produção, processistas, inspetores de qualidade, supervisores, engenheiros e gerentes ocuparam amplo espaço na hierarquia acima dos trabalhadores.

Essa forma de organizar o trabalho está estreitamente ligada ao sistema de produção em massa: produção em grande quantidade de um único produto para

um mercado restrito. Esta breve descrição baseada em conceitos administrativos serve para bem caracterizar a situação anterior da “Empresa 3”.

O conceito de célula de fabricação surge com a necessidade de flexibilizar a produção. As novas exigências do mercado são por produtos diferenciados. A globalização dos mercados traz uma alta competitividade das empresas onde o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor.

Dentro desse quadro, surge uma nova organização do trabalho. Desaparece a parcelização e especialização extrema do trabalhador, controlado e avaliado por sua tarefa individual. Na célula aparece o trabalhador multi-funcional que opera diferentes máquinas, trabalha em equipe e tem apenas o cálculo coletivo da produtividade.

Esta situação dispensa a legião de controladores caracterizada anteriormente. A consequência imediata da simplificação do sistema de controle individual é a visualização do excesso de pessoal nos setores de apoio. A hierarquia pesada e inchada cede lugar à horizontalização da pirâmide tradicional.

Seria grave engano pensar que os executivos da “Empresa 3” planejaram exaustivamente a adoção desses novos conceitos de produção e organização. Embora haja um forte paralelo entre a moderna literatura sobre gestão da produção e a situação atual da empresa, é preciso dizer, uma vez mais, que a inovação foi do tipo: ou muda ou fecha.

Ainda que os executivos tenham agido conscientemente pela transformação da organização do trabalho, é impossível negar o peso de influências extra-executivas em tal acontecimento. É difícil dizer que os executivos não estavam

cientes das conseqüências, mas pode-se dizer que para algumas delas não estavam prontos para enfrentá-las.

O principal problema dos executivos pode ser apresentado por uma alegoria. Antes eles administravam um condomínio e agora estão administrando uma casa com antigos moradores do condomínio. A redução de níveis da hierarquia eliminou departamentos, setores e chefias. A hierarquia ficou mais compacta. Antigos moradores de casas vizinhas compartilham agora o mesmo teto.

Na literatura, a comunicação é apresentada, quase que exclusivamente, como transmissão de informações. Transmissor e receptor são coletores, armazenadores e processadores de dados. Esta visão ganhou espaço na teoria administrativa com a obra de Simon (1979), que falava na transmissão das premissas de decisão. Mas, na verdade, só uma análise superficial da “Empresa 3” associaria as reclamações sobre comunicação com problemas de deterioração do sistema de informação.

Recorrendo à alegoria do condomínio, os vizinhos tinham padrões estabelecidos de comunicação. A divisa de propriedade garantia a privacidade das atividades. A comunicação formal por telefone ou através do muro, colaborava em manter o sentimento de “dono do meu espaço”.

Compartilhar do mesmo teto é quase ficar nu diante do vizinho; é ter a intimidade invadida. Esse pensamento figurado não está distante do sentimento do pessoal de apoio e das chefias.

O argumento, aqui desenvolvido, é a favor de tomar as reclamações sobre comunicação como o lado visível do problema. Associar a informação à comunicação é um viés administrativo. A questão da comunicação expressa uma

inadequação entre a ação de alguns agentes e a nova ordem administrativa. A mudança exige uma reorientação nos referenciais das pessoas, mas, tal exigência é percebida de modo e em tempo diferentes.

Na “Empresa 3”, a julgar pelo desemprego em Joinville e a passagem dos três meses sem vendas, os operários parecem indiferentes à possibilidade das células de produção representarem um maior controle sobre o uso do tempo de trabalho. A sobrevivência da empresa, e do emprego, é um forte apelo à colaboração.

De acordo com depoimentos, os operários consideram que não terão problemas de relacionamentos entre si na nova organização. Colaborar com o companheiro já era atividade comum mesmo no “espectro taylorista” da antiga configuração. Máquinas sucateadas, falta de matéria-prima, escassez de ferramentas, erros de planejamento, tudo isso exige o “trabalho em equipe” dos operários.

Quem não trabalha em equipe são as chefias, dizem os operários. Os chefes não se entendem, fazem um jogo de empurra com relação à responsabilidade e possuem uma perspectiva individualista de carreira. Os operários colaboram com o grupo porque sabem que, na grande maioria, sempre serão operários.

A antiga departamentalização com procedimentos formais de comunicação desapareceu na empresa. A nova configuração exige informalidade, agilidade e trabalho em equipe das chefias. Capacidade organizativa de estabelecer procedimentos padronizados dá lugar à capacidade de decidir rapidamente, assumir responsabilidade, mobilizar pessoas.

Os operários falam dessa maneira porque a transformação da organização aumentou a visibilidade da hierarquia. Os procedimentos formais permitiam a coordenação dos esforços dos níveis médios e exigiam atitudes “sem

amor e ódio". A desmontagem das estruturas formalizadas abre espaço a interferência das "paixões e interesses".

Tendo a legitimidade uma lógica de coerência, fica a nova ordem administrativa comprometida. O questionamento dos operários tem como alvo a coerência dos executivos: a fala é de cooperação, a ação é de competição.

Na burocracia, o executivo mobilizava o pessoal através de sua autoridade estatutária. O chefe manda e o subordinado obedece. Os planos, programas, projetos, e outros mecanismos formais, transmitem a decisão do chefe.

Como diz o superintendente-industrial, nestas condições é impossível exigir responsabilidade do subordinado. Ele está dizendo que a responsabilidade só pode ser atribuída àqueles que calculam as conseqüências. Não é o caso dos subordinados na organização burocrática. É esperado apenas o seu dever com a execução, quase que cega, da ordem recebida.

A maior visibilidade da hierarquia coloca em cena as brigas e o despreparo das chefias para a nova situação. Se por si esses dois pontos parecem críticos, maior gravidade ocorre quando tais pontos disseminam uma incoerência com a nova legitimidade da organização.

Ainda que a nova filosofia administrativa não tenha sido divulgada por treinamento intensivo, as conversas e reuniões espalham seus pontos principais. Chefe, hierarquia e produtividade cedem lugar aos vocábulos cliente, mercado e qualidade. O cliente é apresentado como "nosso rei", é ele quem comanda o funcionamento do processo produtivo.

Essas exigências externas e impessoais do mercado colocam a empresa sob unidade: todos pela sobrevivência. Não é isso que os funcionários veem nos

executivos e chefes da “Empresa 3”. Voltando à alegoria, as chefias deram conta que estão sob o mesmo teto (problemas de comunicação), porém não perceberam que as paredes são de vidro (problemas de legitimidade).

SÍNTESE DO CAPÍTULO

O propósito do capítulo é expressar o sentido dado pelos participantes à gestão administrativa de sua empresa. Devido às inúmeras referências sobre a “Empresa M”, esta foi apresentada em primeiro lugar.

Dado suas peculiaridades econômicas, técnicas e sociais, a gestão na “Empresa M” foi caracterizada nas adjacências do tipo-ideal de burocracia. Em alusão à filosofia e aos métodos de administração da empresa citada, a “Empresa 1” fica bem classificada como de gestão tradicional.

Embora em situação diferente, as “Empresas 2 e 3” estão em estado de mudança. A primeira esforça-se para sair da gestão tradicional consolidada em vinte e oito anos de comando de um mesmo executivo. Todo seu esforço é em direção da “Empresa M”. Não poderia ser diferente, visto que quatro dos sete executivos da área industrial vieram desta empresa; isto sem contabilizar os engenheiros.

Por outro lado, a “Empresa 3” esforça-se para sair da gestão burocrática. Levados por necessidades financeiras e comerciais, seus executivos decidiram pela alternativa de experimentar o novo. Os índices de eficiência demonstram que a escolha foi acertada, mas a nova situação suscita habilidades executivas não convencionais.

7. A NATUREZA DO TRABALHO DO EXECUTIVO

Não vemos as coisas como elas são. Vemos as coisas como somos.

Anais Nin

Mudar o futuro depende de mudar a maneira como se pensa o presente.

Herbert de Souza (Betinho)

PROPÓSITO DO CAPÍTULO

Este capítulo tem o propósito de caracterizar a natureza do trabalho do executivo. A intenção ao estabelecer o vocábulo “natureza” é de revelar as características fundamentais do trabalho do executivo. Com isso, deseja-se ir além dos estudos deste tema cuja análise parte de aspectos aparentes e exteriores ao trabalho do executivo, tais como o tempo gasto em telefonema, o número de correspondências respondidas ou a frequência de contatos informais.

O primeiro tópico do capítulo, com base em material empírico, mostra o executivo em ação de construção/manutenção do sistema de gestão. É destacado que, no “jogo” social, o executivo é um “jogador” privilegiado pela sua maior capacidade em influenciar os “resultados”.

A segunda parte do capítulo busca sistematizar os conhecimentos revelados no tópico anterior. É apresentada uma descrição da ação do executivo. Neste ponto, é possível fazer uma re-interpretação da natureza do trabalho do executivo.

O terceiro tópico do capítulo faz um confronto entre as questões de pesquisas e os resultados alcançados no tópico anterior.

7.1. O EXECUTIVO EM AÇÃO

A contribuição sistêmica-funcionalista da Teoria das Organizações enfatiza as “necessidades organizacionais” como fonte de mudança. Esta é uma visão reificada da organização, pois atribui capacidade própria do homem a uma construção social. Alguns exemplos do trabalho de campo podem esclarecer melhor esta questão.

A “Empresa 2”, sob a antiga direção, pode ser brevemente caracterizada como segue. O “plano” de produção deriva da vontade do diretor e de sua estratégia mercadológica. Ele entende que a empresa fabrica produtos de alta qualidade e o cliente interessado em adquirir os produtos deve pagar o preço fixado. Com preço elevado para o mercado interno e os mercados europeu e norte-americano reservados à matriz, resta uma produção em baixa escala.

A montagem é manual e a fabricação semi-mecanizada com máquinas universais. Os produtos exigem usinagem de precisão e, para tanto, são utilizados tornos de bancada. Neste sistema técnico, a habilidade do operador é de fundamental importância. A variabilidade das condições de trabalho não permite o estabelecimento de normas precisas de trabalho. O julgamento do trabalho operário se dá pelo resultado concreto alcançado e não pelo cumprimento do método prescrito.

Nesta fábrica não há uma divisão extremada do trabalho, especialização do trabalhador e máquinas de operações específicas. Não há o planejamento das

tarefas, o que implica em dizer que a fábrica não é racionalmente organizada. Nesta situação, a fábrica se auto-organiza sem a intervenção da direção com relação ao trabalho. Não há uma unidade entre direção e fábrica, o que não implica em dizer que as partes são totalmente independentes.

No interior da fábrica, os níveis hierárquicos são diferenciados socialmente pelo conhecimento requerido na execução do trabalho. Com características de sistema semi-artesanal, o trabalho estrutura-se na forma de ofício. O aprendizado é interno através de longos estágios em setores de exigência crescente de habilidade. Portanto, há uma hierarquia de setores, tornos e operações.

A hierarquia de setores representa uma categorização de autonomia profissional, de salário e de status. O rito de promoção é a mudança de um setor para outro. Os níveis superiores da hierarquia são ocupados por operadores mais habilitados e, normalmente, por aqueles com mais tempo de casa.

O dia-a-dia na fábrica depende desta hierarquia operária. Esta é a regra. Acima da regra apenas o diretor industrial e, talvez, algum "escolhido". Com traços nítidos de patrimonialismo, a gestão se exerce em virtude do pleno direito pessoal do diretor em decidir. Fundamentado no tradicionalismo, a crença na legitimidade do dirigente concede-lhe o livre arbítrio no julgamento. Os administradores não são escolhidos pela sua competência em executar os deveres objetivos do cargo, mas pela sua lealdade pessoal ao dirigente.

O autoritarismo da direção é compensado pela sua prática paternalista. Ao diretor cabe conceder favores pessoais e distribuir privilégios, ainda que, às vezes, sejam práticas ilegais. O autoritarismo-paternalista tira o que é de direito para conceder como favor pessoal.

A organização, nestas condições, têm um forte caráter de personalidade, tanto a nível da fábrica com o domínio da técnica pelos operários, quanto a nível da direção com o domínio sobre as recompensas/sanções, particularmente econômicas. É contra esta situação estabelecida que o novo diretor industrial coloca-se em ação.

A análise sistêmica-funcionalista diagnosticaria que mudanças tecnológicas ou ambientais exigiram uma reorganização na empresa, culminando com a entrada do novo diretor industrial. É muito simplista dizer que o ex-diretor conviveu com determinantes econômico, técnico e social que lhe impediram alterar a forma de gestão. Só agora, a tecnologia ou o mercado impõe mudanças à organização.

O sistema de produção em pequenos lotes não é uma imposição do mercado restrito a que está submetida a empresa, mas uma consequência de sua estratégia mercadológica. A característica técnica da produção, notadamente semi-artesanal, não é uma imposição limitada pela fronteira do conhecimento ou pelo sistema de produção.

A configuração técnico-econômica e o padrão de interação social são fortemente influenciados pelo conjunto de idéias sobre administração do executivo. O ex-diretor da “Empresa 2” é alemão, frequentou na Alemanha a escola interna da matriz e trabalhou toda sua vida nesta empresa. O sistema de trabalho alemão, e particularmente na empresa, é reconhecido por valorizar o ofício^(*). O sistema social de hierarquia operária na fábrica e de direção patrimonialista casa harmonicamente com as condições econômica e técnica.

É importante lembrar que o ex-diretor comandou durante 28 anos a fábrica da “Empresa 2”, período em que a direção da holding na Alemanha não sofreu

^(*) Depoimento do gerente da qualidade, alemão, 30 anos de empresa.

mudanças. Além do mais, esta direção era formada por pessoas das quais ele gozava de grande amizade. A direção da holding mudou após passar quase três décadas com a mesma formação. A presidência da empresa no Brasil e a direção industrial também mudaram. A nova orientação administrativa da matriz, de como tocar os negócios, não coadunava com a orientação da subsidiária no Brasil.

Na verdade, o ex-diretor foi refém de sua própria obra. Suas idéias administrativas foram fruto de sua biografia e eram um prolongamento fiel da visão dos diretores na holding. Não há sinais para associar a paralisia do ex-diretor em comandar as mudanças a causas “determinantes” de caráter econômico, técnico ou social. O máximo que pode-se interpretar é que tais fatores dificultaram a ação do executivo. Sua paralisia é fruto de sua própria forma de conceber a gestão do trabalho.

Na literatura administrativa, mudança significa a organização tomar forma adequada com relação à nova configuração do ambiente. É de se esperar que a diversificação de mercados, a automação da produção, a informatização e os conceitos de produção enxuta obrigassem a empresa a adotar uma organização de “terceira onda”.

Engano. O executivo não reage às “necessidades imperativas da organização” provocadas por “determinações objetivas do ambiente”. O pesquisador indagou ao novo diretor industrial: “já que estão sendo feitos esforços em adotar uma nova forma de gestão, por que não se pensa em células de fabricação, operário polivalente, Kanban, etc?”. O executivo respondeu: “estou fazendo o planejamento e controle da produção tradicional porque é o que eu sei fazer” (Anexo II, p. 456).

Para uma empresa com grande diversificação de lotes de produção e em fase de aquisição de máquinas automatizadas, não seria mais adequado, para usar a

terminologia de Nadler (1994), fazer uma produção enxuta? Por que adotar a racionalização do trabalho, se esta é uma técnica própria do sistema de produção em massa?

A racionalização é a experiência, o conhecimento, as convicções, os valores, os interesses, enfim, a representação mental sobre gestão elaborada pelo novo diretor. Não é uma força extra-humana que “determina” a nova forma de gestão na “Empresa 2”, mas as ações de seus executivos. As ações são movidas intensamente por essas representações subjetivas. Não se pode esquecer que o novo diretor industrial trabalhou por quinze anos na “Empresa M”, modelo de fábrica racionalizada.

Não é difícil verificar que está havendo uma racionalização do trabalho na “Empresa 2”. Mesmo passados dois anos e tendo sido pouco modificada a organização do trabalho, nota-se que seus alicerces estão ruindo.

Hoje já não há mais diferença de salário entre os operadores pela hierarquia das máquinas. Uma outra hierarquia começa a ser construída em nova base tecnológica com o centro de usinagem e os tornos CNC.

O supervisor perdeu sua autonomia do velho sistema de hierarquia operária. Agora, no novo sistema de hierarquia burocrática, ele não decide mais; ele transmite informações para baixo e para cima. O supervisor não contrata, não despede, não dá aumento, não dá promoção. Tornou-se um elo da hierarquia, um elo inferior.

A racionalização do trabalho representa a transferência de conhecimento da fábrica para os setores de apoio especializados: projetos, processos, programação da produção, controle da qualidade, recursos humanos. A fábrica está perdendo sua auto-organização. Com isto, está aberto o caminho para o diretor industrial tomar o

comando das atividades produtivas. Ações empreendidas por um ser humano de carne e osso.

Um breve exame da “Empresa 1” reforçará a compreensão da influência dos executivos no modelo de gestão. Enquanto a “Empresa 2” destaca-se pela ação do executivo na mudança de modelo, a “Empresa 1” distingue-se pela manutenção do existente.

A “Empresa 1” ensaiou três tentativas mal-sucedidas de profissionalização. A segunda tentativa foi com um diretor da “Empresa M” e a terceira com o próprio executivo número um da “Empresa M”.

Os relatos, registrados em material empírico, revelam que a maior referência do processo de profissionalização foi o vocábulo “igrejinha”. A “igrejinha” dos executivos e funcionários da “Empresa 1” versus a “igrejinha” dos executivos profissionalizantes da “Empresa M”.

Este fato indica que os executivos ingressantes na “Empresa 1” não conseguiram despertar o engajamento dos que ali permaneceram. Pode-se ir mais longe, verifica-se, diante de “nós” e “eles”, que os novos provocaram uma divisão no pessoal com relação à lealdade de comando.

Embora na “Empresa 2” tenha ocorrido processo semelhante, os membros da casa ficaram afastados dos postos chaves. Na “Empresa 1”, no entanto, os executivos da casa mantiveram seus postos.

Houve uma forte tentativa de centralizar as decisões na direção^(*), com a criação de vários cargos de diretores e gerentes. Esta estratégia permitiu às empresas

(*) Lembrando que a direção comandava três empresas: a “Empresa 1”, uma segunda empresa não estudada neste trabalho e a “Empresa 3”.

ficarem com seus comandos relativamente inalterados. O fato da direção funcionar nas instalações da “Empresa 1” manteve o contato do proprietário com os executivos e funcionários desta empresa. Relembrando que a “Empresa 1” está com a família proprietária há 60 anos, enquanto as outras duas foram adquiridas cerca de 5 anos atrás. Na direção e na “Empresa 1” estão os homens de confiança do proprietário.

Para ter o pleno controle da empresa é preciso impor uma visão hegemônica sobre gestão. A materialidade da visão realiza-se nas pessoas. As pessoas são as portadoras da visão sobre gestão; são os executivos os portadores privilegiados dentro da organização. Estabelecer o corpo de colaboradores é de crucial importância para garantir a hegemonia.

Sobre os colaboradores, é importante examinar quem são os executivos e os chefes da “Empresa 1”. Dos sete executivos (superintendente-industrial e gerentes), cinco têm entre 22 e 25 anos de casa; os outros dois, ambos engenheiros, têm 8 e 12 anos. A média do tempo de casa dos executivos é de 20 anos^(*).

Esta análise, por si, parece não trazer melhor compressão, mas quando comparada com a “Empresa 2”, a importância em constituir os colaboradores, para instalar uma concepção hegemônica, fica mais clara. Dos sete executivos da “Empresa 2”, o diretor-industrial e seus seis subordinados diretos, quatro têm menos que 2,5 anos de casa, sendo a média de 8,5 anos.

O que podemos apreender desta comparação? O processo de profissionalização das duas empresas foi bastante diferente. Os sete executivos da “Empresa 1” já estavam lá quando o processo teve início e lá permaneceram. Dois deles, o superintendente-industrial e um gerente, posteriormente saíram por vontade

(*) Todos esses dados estão no Anexo XVII.

própria. Este ato parece ter sido pior do que se fossem demitidos, pois representou para a “igrejinha” dos executivos e funcionários da casa, um manifesto de reprovação aos novos diretores.

A vaga do superintendente-industrial foi suprida por um de seus gerentes; houve uma promoção e os da cada mantiveram trincheiras ocupadas. Os profissionalizantes não fizeram nenhum executivo na “Empresa 1”. Os novos executivos do grupo firmaram política de penetração ao nível de supervisão^(*), aproveitando que apenas 38% têm mais de 15 anos de casa.

A estratégia mostrou-se inadequada. Primeiro, porque a interação novos executivos e supervisores ficou interrompida pelos executivos e supervisores da casa. Segundo, porque o alto índice de supervisores novos (62%) não representava uma completa renovação na supervisão, os supervisores antigos da casa estavam sendo promovidos para técnicos. A experiência, conhecimento da fábrica e o status tornaram os novos supervisores totalmente subordinados dos técnicos (antigos supervisores). Terceiro, os técnicos como solucionadores de problemas da produção obstruíram o espaço para realizar uma racionalização via engenheiros.

Bem diverso foi a profissionalização da “Empresa 2”. Dos sete executivos da área industrial, sendo um o próprio diretor-industrial, outros três foram por ele escolhidos na ex-empresa; dois já estavam na empresa, mas tinham o perfil técnico desejado: um engenheiro e outro desenhista industrial.

Trocou-se de imediato cinco supervisores em áreas consideradas técnicas: duas áreas de projetos, uma de processo, uma de planejamento da produção e outra de tornos CNC. Dos cinco novos supervisores, apenas um já era funcionário da

(*) Há um depoimento do Diretor Administrativo sobre o assunto (ver Anexo III, p. 502).

empresa (5 anos de casa) e os quatro contratados tinha curso superior (3 engenheiros). O resumo deste processo é que 17 das 26 funções executivas e de supervisão tinham novos ocupantes há menos de dois anos e meio, data de entrada do novo diretor-industrial. Na “Empresa 1”, 4 das 23 funções, sendo as quatro de supervisão, foram mudadas. Isto dá um índice de mudança de 65% para a “Empresa 2” e 17% para a “Empresa 1”.

Observa-se dois pontos importantes na estratégia do novo diretor industrial da “Empresa 2” para implantar sua visão de gestão: primeiro, a substituição de antigos funcionários da casa em funções de gerência, e também, aqueles em funções de supervisão ditas técnicas; segundo, a grande contratação de engenheiros, a empresa passou de 1 para 13; terceiro, assinalou que promoções só com formação técnica. O executivo legitimou sua ação no papel modernizador do conhecimento técnico-científico no imaginário social.

A racionalização do trabalho, via engenheiros e máquinas automáticas, não encontrou objeção pelos antigos de casa; seu estilo duro, legalista e formal, em contraste com o estilo populista anterior, despertou resistências. Mas as resistências ao estilo de direção dobraram-se à legitimidade da inovação. Um bom exemplo é o depoimento de um supervisor com 25 anos de casa: “talvez os acontecimentos estejam certo ao revelarem que sou incapaz de continuar trabalhando na empresa” (Anexo II, p. 445).

Na “Empresa 1”, a profissionalização não trocou os antigos executivos e fundamentou-se na crença de poder promover a modernização através da imposição de uma direção de negócios^(*). Esta visão enfatiza os objetivos corporativos, as metas

^(*) Uma boa caracterização desta visão é apresentada em documento oficial no Anexo XVIII.

departamentais e os resultados esperados dos executivos. Claramente filiada à corrente de Fayol e Ansoff, apresentada no capítulo três, esta proposta de gestão incorreu no erro de super-estimar sua capacidade de sozinha mudar a organização.

Na “Empresa 2”, o novo diretor-industrial confrontou-se com fatores econômico, técnico e social próprios do trabalho semi-artesanal e um modelo de gestão arraigado no tradicionalismo. Para mudar, o executivo atacou os fatores condicionantes da organização do trabalho, a legitimidade e os agentes portadores da antiga visão de gestão.

Na “Empresa 1”, os fatores técnico-econômico da racionalização do trabalho já estavam colocados. No entanto, a estratégia modernizadora via conciliação impediu a substituição de executivos. Acreditou-se que a instrumentalidade dos planos, metas e objetivos corporativos fossem suficientes para transformar o tradicionalismo enraizado nas relações sociais. Falhou ao confiar que medidas “objetivas” como metas e resultados fossem capaz de modernizar as interações de comando e subordinação.

As relações sociais tradicionais formam o arsenal de conhecimentos que os integrantes da “Empresa 1” têm disponível para orientar suas ações. Sem esquecer que o suprimento do arsenal é feito pelos integrantes da empresa, em particular, por aqueles em posições privilegiadas, como seus executivos.

A presente análise enfatizou que o modelo de gestão de uma empresa é um produto humano. É o executivo em ação que constrói o modo de gestão. O diretor da “Empresa 2” atuou nos condicionantes econômico, técnico e social contrários à mudança.

Antes de encerrar este ponto, é preciso apresentar ainda uma argumentação a favor do papel essencial da ação humana na construção social. Poder-se-ia pensar que a mudança nos condicionantes da organização do trabalho leva automaticamente a um novo modo de gestão. Vale dizer, uma fábrica com grande volume de produção, com processo técnico mecanizado e hierarquia de ofícios extinta, chega automaticamente a uma gestão racionalizada. Recorro, mais uma vez ao exemplo da “Empresa 1” para mostrar que isto não é verdade.

Os fatores econômico, técnico e social não permitem caracterizar a “Empresa 1” como tendo uma organização do trabalho do tipo semi-artesanal. Suas duas linhas de produtos permitem, em face da escala de produção, manter células e máquinas especializadas. Ao contrário da “Empresa 2”, cujo processo constitui-se de mecânica de precisão, o trabalho na “Empresa 1” é de fundição. Seu processo de trabalho é, no geral, semi-automatizado com intervenção humana na alimentação e operação das máquinas.

Na fábrica não há uma hierarquia de habilidades, pois as atividades já foram racionalizadas em postos de trabalho pela própria base tecnológica da fábrica. Diverso da “Empresa 2”, que promove a racionalização através dos engenheiros, a “Empresa 1” fomenta os aperfeiçoamentos na organização do trabalho por meio de “técnicos”. Os “técnicos” são antigos supervisores, homens práticos sem estudo algum; ou com curso secundário em metalurgia. A empresa tem apenas três engenheiros.

A “Empresa 1” difere da “Empresa 2” por possuir normas de trabalho especificadas. Mas a “Empresa 1” distingue-se da “Empresa M” por não aplicar as normas de trabalho. Basta lembrar da máquina com sinalizador luminoso para indicar o

tempo de fabricação por peça; o sinalizador foi acoplado à máquina mas não era usado.

A situação da organização do trabalho na “Empresa 1”, em face dos fatores econômico, técnico e social, pode ser caracterizada por aquela definida por Fleury como de rotinização do trabalho⁽¹⁾. A rotinização do trabalho pode ser considerada como uma variante da racionalização da tarefa de Taylor. Para Fleury (1978, p. 84) esses dois esquemas podem ser relacionados da seguinte forma:

a) a rotinização assemelha-se com a racionalização:

- 1) separa o planejamento da execução das tarefas, até um nível conveniente;
- 2) não permite a formação de grupos de trabalho;

b) a rotinização difere da racionalização:

- 3) não define a maneira ótima de produzir;
- 4) não faz a seleção científica do trabalhador;
- 5) não usa recompensas monetárias como fator motivacional para aumentar a produtividade.

Ao dizer que a rotinização “não define a maneira ótima de produzir” fica caracterizado que a “única maneira certa” de executar o trabalho, definida por Taylor, está abandonada. Em outras palavras, não há a intenção de estabelecer a produção padrão.

Com isso, fica aberta uma área de incerteza para a gerência em que ela tem que negociar com os trabalhadores. A previsibilidade do comportamento, via estabelecimento de movimentos e tempos padronizados, está descartada como ação

⁽¹⁾ Ver FLEURY (1978, 1980, 1983).

do executivo. Assim, a eficiência se dá no jogo entre o incentivo da gerência e a iniciativa do trabalhador.

É interessante notar que na rotinização a gerência chama para si atividades de planejamento mas não a ponto que lhe permitiria estabelecer um rígido controle do trabalho executado.

A norma de trabalho existe, porém não é exigida. Esta é a questão que intriga os dois gerentes de formação em engenharia e os técnicos de formação escolar. Este grupo funcional caracteriza-se pela sua formação técnico-científica e por ocuparem posições de staff. Aqueles que não cumprem a norma são os homens da produção, em posição de linha na hierarquia, não são engenheiros e nem técnicos.

A “Empresa 1” apresenta condições econômica, técnica e social para implantar uma organização racional do trabalho. Na realidade, o trabalho revela uma organização rotinizada. Entre a possibilidade e a realidade coloca-se uma visão tradicional de gestão.

O tradicionalismo valoriza a lealdade pessoal em detrimento da competência técnica; fundamenta-se na experiência pessoal ao invés do conhecimento científico; baseia-se em relação autoritária-paternalista do chefe com o subordinado, impedindo o surgimento de relação legal-meritória; sua dinâmica é toda permeada pela troca de favores, o que obstrui a vigência dos deveres-direitos; na fábrica, valoriza o volume de produção em detrimento dos índices de produtividade e qualidade.

Não há necessidade de prolongar este tópico, mas pode-se pensar que a “Empresa 3” foi deixada de fora por fugir da análise realizada. Não é o caso. O executivo desta empresa tem uma biografia perfeitamente adequada ao redesenho organizacional ali em movimento. Quando adolescente largou os estudos por

considerá-lo formal, pouco útil, de baixo retorno, massificante e anti-criativo. Foi trabalhar por conta própria. Voltou aos estudos pela simples necessidade de ter um diploma. Fez engenharia em quatro anos e meio, para fugir à idiotização do curso. Cita exemplos do pai como empresário e administrador inovador. Trabalhou na “Empresa M”, porém recusou assumir funções fiscalizadoras do executivo de linha; foi gerente de projetos. Reconhece que muitas vezes age de modo fiscalizador, exatamente contrário ao que prega na empresa. Não é esta a principal questão inquerida pelos funcionários, a coerência entre discurso e prática?

7.2. A AÇÃO DO EXECUTIVO

O pensamento reificado dos funcionalistas concebe que as estruturas agem. A ação é uma conduta caracteristicamente humana. Segundo HANNAH ARENDT (1993, p.31), “só a ação é prerrogativa exclusiva do homem; nem um animal nem um deus é capaz de ação...”. As formações sociais, por exemplo os sistemas de gestão, são produtos da ação humana. O tópico anterior descreveu exaustivamente o “executivo em ação” de construção/manutenção de sistemas de gestão.

Neste trabalho, leva-se em conta que o homem racional da Teoria da Administração Científica não existe, pois imaginação, afetividade e cognição influenciam conjuntamente os processos mentais (LAPIERRE, 1989, p. 7). Porém, não interessa, no momento, a dimensão dos desejos, das ambições, das convicções, dos afetos.

Busca-se compreender como as idéias, especialmente sobre gestão, orientam a ação do executivo. Foi dito no tópico anterior que o ex-diretor da “Empresa

2” era refém de sua obra, construída por idéias de caráter tradicional. Da mesma forma, o novo diretor industrial estava implantando técnicas de racionalização porque era o conhecimento que ele dispunha.

Argumentou-se, ainda, que a formação do ex-diretor foi no interior do sistema alemão de ofício; o novo diretor teve sua experiência no perfil da “administração científica” da “Empresa M”.

O executivo não é material inerte moldado por força extra-humana. O executivo empreende a ação do executivo; empreende a ação orientado por suas idéias, conhecimento, formação, experiência. Pode-se definir este conjunto de orientações subjetivas sobre gestão de concepção de gestão.

A concepção de gestão é um produto mental, portanto, é de se esperar diferentes definições sobre o papel do executivo. Por exemplo: para o superintendente-industrial da “Empresa 1”, “o papel do executivo é coordenar as atividades da área industrial como desenvolvimento do produto, planejamento da produção, engenharia, produção e qualidade” (Anexo V, p. 566). Segundo ele “a empresa entrou no ano com o objetivo fundamental e prioritário de aumentar volume e apresentar resultados no balanço” (Anexo V, p. 571).

Enquanto esse executivo expressa uma preocupação com volume de produção e “atenção voltada para tocar o dia-a-dia” (Anexo V, p. 574), o diretor industrial da “Empresa 2” revela preocupação com a produtividade. Para ele, o trabalho do executivo “envolve atividade técnica e também administrativa, onde objetivamos a eficiência, a produtividade, redução de custos, desenvolvimento profissional...” (Anexo XI, p. 714).

Na “Empresa 3”, a produtividade precisa ser melhor qualificada. Segundo o gerente de produção, “o controle global veio substituir aquele controle individual do sistema taylorista, onde o trabalhador é pressionado a fazer um volume padrão. A tarefa produtiva é resultado de uma equipe” (Anexo IX, p. 688). E, para o superintendente-industrial, “as principais atividades do executivo são de liderar, comandar, influenciar e motivar a equipe de trabalho, para que ela alcance as metas e os resultados que a empresa definiu como importante...” (Anexo IX, p. 661).

Os executivos de diferentes empresas possuem diferentes concepções de gestão, enfatizando fundamentos diversos para a sua ação, como por exemplo, volume de produção, produtividade e trabalho em equipe.

No entanto, como em qualquer sistema social, a empresa não sobreviveria sem um certo nível de coerção imposto aos seus membros através de uma orientação básica. Isto significa que os executivos, supervisores e trabalhadores de uma empresa compartilham de uma orientação comum. Esta orientação comum relativa à gestão, entre os membros de uma empresa, é aqui definida como filosofia de gestão da empresa. Evidentemente, não significa que todos compartilhem em mesmo grau ou que a considerem certa.

Deve-se ter claro que a filosofia de gestão é uma representação de como as pessoas orientam suas ações na vida real; não possui uma personalidade coletiva “em ação”, refere-se simplesmente a determinado curso de ação social tomado pelos integrantes da empresa. No entanto, no dia-a-dia, a filosofia de gestão apresenta-se de modo exterior e concreto às pessoas tanto quanto um produto da natureza.

Se hoje a gestão industrial em uma empresa parece ser demasiada “concreta” e “natural”, sabe-se que não foi sempre assim. A história do trabalho, desde

as origens da fábrica, revela o auxílio da violência e de sanções jurídicas para implantar os mecanismos de gestão. Parodiando Berger e Luckman⁽¹⁾, não tem sentido dizer que a atividade humana no trabalho é controlada por penalidades desta espécie. A conduta administrativa desejada é alcançada pela institucionalização da atividade humana.

A institucionalização construída por uma geração, em meio a muitas lutas e resistências, apresenta-se a outra como uma realidade objetiva. De acordo com Berger e Luckman (1991, p. 87), “a objetividade do mundo institucional, por mais maciça que pareça ao indivíduo, é uma objetividade produzida e construída pelo homem”.

Assim, essa formação social, no caso a filosofia de gestão, tem para aqueles que a encontram institucionalizada a mesma objetividade dos fenômenos naturais. No entanto, a geração anterior sabe que a gestão do trabalho não tem vida própria, é a interação social, historicamente conflituosa, que move o cotidiano na fábrica.

A análise organizacional funcionalista trata as “estruturas” sociais tão “endurecidas” e “encorpadas” que parecem “ter vida”. A filosofia de gestão de uma empresa apresenta-se objetivada aos seus integrantes, como algo extra-humano com personalidade, vontade, raciocínio e capacidade de escolha. No entanto, os exemplos puderam mostrar que a ação do executivo é essencial na construção da “estrutura” de gestão.

Em síntese, a filosofia de gestão de uma empresa, enquanto formação social objetivada, é constituída pelas interações sociais. E, as ações sociais, de

⁽¹⁾ Sobre a sexualidade humana (1991, p. 80).

especial interesse, as ações dos executivos, orientam-se por essa esfera objetivada. A insistência em caracterizar a filosofia de gestão objetivada como produto da interação social e em mostrar como o executivo “roubou a cena” de outros atores sociais, pretende revelar que o caráter “natural” da “estrutura” administrativa oculta scripts diferenciados na arena social.

A ação do executivo não é simples resultado da disposição física, determinação e inteligência da pessoa do executivo. A ação do executivo é privilegiada porque o executivo é um ator privilegiado. Segundo Pizza (In: RAMOS, 1983, p. 69), “ação é a capacidade de atuar sobre, de modificação”. Então, a capacidade de modificação do executivo é maior, em regra, do que de outros atores sociais.

A diferenciação entre capacidades de ação repousa em uma hierarquia de autoridade. A autoridade permite ao dirigente impor sua vontade aos integrantes da empresa. Pode-se falar, então, como alicerce da filosofia de gestão, em uma esfera da dominação. A fonte dessa dominação é a propriedade privada, a qual é garantida por aparato de força e jurídico do Estado. Os motivos associados à necessidade de sobrevivência, de realização, profissional, e outros mais, devem levar as pessoas a aceitarem uma vontade alheia.

O novo diretor da “Empresa 2” não teve dúvidas em suplantar a velha hierarquia operária. Com auxílio dos recursos da dispensa e transferência afastou os “mestres” de ofícios. Através da descrição de cargos e contratações fundadas na racionalidade técnica, instaurou a hierarquia de autoridade burocrática.

Os novos executivos da “Empresa 1” não puderam utilizar os recursos da dispensa e transferência, pois, a pedra angular das relações tradicionais, o proprietário, permaneceu na presidência do Conselho Administrativo. Por sua vez, o superintendente da “Empresa 3” encontrou as relações renovadas devido à compra

recente da empresa.

No entanto, motivos materiais, sociais e de realização são fracos para sustentar uma dominação permanente sem o uso da coerção. É necessário desenvolver nos quadros da empresa e em seus trabalhadores uma crença na legitimidade da dominação. Desta forma, surge a esfera da significação como fundamento da filosofia de gestão. A legitimidade assenta-se, de forma geral, na tradição e nos estatutos. Mais recentemente o conhecimento técnico-científico surge como fonte de legitimidade de novas filosofias de gestão. A esfera de significação realiza também um papel ideológico ao ocultar a dominação; além do mais, atribui significado a tarefas extremamente fragmentadas.

Os novos executivos da “Empresa 1” fizeram discurso de modernização da empresa, mas suas palavras ecoaram no deserto. Alcançar a legitimidade só pelas palavras é tarefa de pregador e não de executivo. Na “Empresa 2”, o executivo falou na necessidade de modernizar a empresa fundamentado na técnica e na ciência. Foi além da oratória, implementou nova hierarquia de comando, contratou engenheiros e adquiriu equipamentos computadorizados.

A dominação e a significação são importantes para caracterizar um filosofia de gestão, porém não são autônomas em definir o estabelecimento de mecanismos administrativos. As possibilidades em alcançar um tipo ou outro de dominação exige referência ao nível econômico. Neste ponto está se falando da esfera do processo de trabalho considerando suas exigências técnica e econômica.

O modo de realizar e organizar o trabalho é grande importância na definição da filosofia de gestão da empresa. Na “Empresa 3”, o processo está sendo redefinido através da implantação de células de fabricação e na “Empresa 2” pela

introdução de máquinas computadorizadas.

Se de um lado, a filosofia de gestão apresenta-se como uma formação social objetivada, de outro o executivo surge como pessoa e construtor das interações. Como todo ser humano, o executivo trará consigo sua biografia pessoal (de especial importância para o executivo da “Empresa 3”) e profissional (marcante no caso do executivo da “Empresa 2”), seus interesses, valores e crenças.

Executivo e organização irão confrontar, respectivamente, a concepção de gestão com a filosofia de gestão. Na verdade confrontam-se exigências organizacionais de um lado, e muitas expectativas de outro lado. O executivo agirá na direção de realizar seus interesses e alcançar satisfação pessoal num processo denominado de individuação (MOTTA, 1993, p. 71). A organização manifesta a filosofia de gestão como a própria “realidade” e, desta forma, procura submeter os critérios do executivo à sua lógica de operação. Este processo é denominado de socialização.

É preciso reconhecer que tanto a filosofia de gestão fabril quanto a concepção de gestão dos executivos, são fortemente influenciadas por formas de gestão socialmente reconhecidas. Evidentemente as diferentes formas, ou tipos, fundamentam-se não só no conhecimento disponível, especialmente de base científica, mas ainda na confluência de forças societárias como as do Estado, do mercado, da sociedade civil. Além do mais, sempre é possível identificar exemplos de empresas, aliás mega-empresas bem-sucedidas, para “dar a vida” aos tipos de gestão.

No sexto capítulo todo falou-se em gestão tradicional da “Empresa 1”, gestão burocrática da “Empresa 2” e a nova forma de gestão buscada pela “Empresa 3”. Joinville, como qualquer outro lugar, sempre elegeu sua empresa-modelo. Algumas características sobre as formas de gestão podem ser vistas no quadro 6.

FORMAS DE GESTÃO CARACTERÍSTICAS	GESTÃO TRADICIONAL ^(*)	GESTÃO BUROCRÁTICA ^(*)	GESTÃO PROFISSIONAL ^(**)
LEGITIMIDADE	CRENÇA NAS QUALIDADES PESSOAIS	CRENÇA NO DIREITO DE MANDO DO CARGO	CRENÇA NA SUPERIORIDADE DO CONHECIMENTO
SUBORDINAÇÃO	AO PADRINHO	AO CHEFE	AO ESPECIALISTA
RELAÇÕES INTERPESSOAIS	DE AMIZADE	DE MANDO	TÉCNICAS
HIERARQUIA	FORMALIZADA E SUBORDINADA A UMA REDE DE LEALDADES	ALTAMENTE FORMALIZADA, COESA E RÍGIDA	POUCO FORMALIZADA, FRACAMENTE CONECTADA E FLEXÍVEL
PROCEDIMENTOS	INFORMAIS	FORMAIS (NO PAPEL)	FORMAIS (INFORMÁTICA)
COMPETÊNCIA	EM AGRADAR A PESSOA CERTA	EM DOMINAR AS NORMAS	EM POSSUIR CONHECIMENTO
TRABALHO	ORGANIZADO	RACIONALMENTE ORGANIZADO	RACIONALMENTE AUTO-ORGANIZADO
ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	SOB ENCOMENDA, COM GRANDE VARIEDADE DE TIPOS	EM MASSA, COM PEQUENA VARIEDADE DE TIPOS	EM MASSA, COM GRANDE VARIEDADE DE TIPOS
ARRANJO-FÍSICO	FUNCIONAL	EM LINHA	EM CÉLULA
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	NÃO RACIONALIZADA	RACIONALIZADA INDIVIDUALMENTE	RACIONALIZADA COLETIVAMENTE
MERCADO	RESTRITO E ESTÁVEL	AMPLO E ESTÁVEL	AMPLO E INSTÁVEL
CONDUTA	LEALDADE	DISCIPLINA	AUTO-CONTROLE
ZEUS	O DONO	A NORMA	O MERCADO
MATERIALIZAÇÃO DE ZEUS	OS VELHOS DE CASA	OS CHEFES	OS CLIENTES
PALAVRA DE ORDEM	PRODUÇÃO	PRODUTIVIDADE	QUALIDADE

Quadro 6 - Formas de Gestão.

^(*) Conceitos clássicos na obra de Weber (1991).

^(**) Mintzberg (1981) apresenta uma classificação de estruturas organizacionais que inclui o modelo profissional.

Com a industrialização brasileira dos anos 50, o mercado local atendido por pequenas oficinas foi substituído pelo mercado nacional atendido por grandes empresas. Joinville assistiu a uma empresa local e familiar torna-se nome nacional. Esta metalúrgica foi o modelo empresarial nas décadas de 60 e 70; dado o marcante traço familiar de sua gestão, pode-se dizer que foi um tipo de gestão tradicional.

Nos anos 80, Santa Catarina assistiu muitos casos de sucessão e profissionalização da direção de empresas. O capital "sem face" aporta no estado através da constituição de empresas e no investimento em empresas familiares. Esta nova fase terá a "Empresa M" de Joinville como o tipo característico de gestão burocrática (formalidade, impessoalidade, e profissionalização). Com a administração japonesa, os anos 90 presenciam a emergência de uma empresa do ramo plástico como símbolo da nova forma de gestão.

Ainda sobre o confronto organização-executivo, é preciso dizer que a socialização e a individuação definem a situação social do executivo. O entrechoque exigências e expectativas irá exigir respostas do executivo a suas expectativas e que sejam adequadas às exigências organizacionais.

Exigências organizacionais e expectativas pessoais colocam o executivo em ação. A ação do executivo é constitutiva da filosofia de gestão da empresa e, portanto, também constitutiva das esferas de significação, dominação e processo de trabalho. É com referência a essas instâncias que a ação do executivo deve ser descrita e compreendida.

O primeiro passo da ação do executivo é relativo a interpretação que o executivo faz de sua situação na organização. Isto não significa que o executivo interprete de forma plenamente sistemática e consciente. O mais importante, do ponto

de vista da presente pesquisa, é que a interpretação do executivo é sempre voltada para o “seu mundo”. O executivo não vê a tarefa de interpretar como um desvendar a esfera de significação do cotidiano da fábrica. Justifica esta posição sua formação positivista tupiniquim, a qual lhe diz que qualquer sistema administrativo é tão concreto que pode ser interpretado por todos da mesma forma. Esta posição alia-se ao autoritarismo tupiniquim, postura amplamente conhecida de que o chefe sempre está com a razão. Desta forma, o recurso da interpretação é extremamente mal utilizado.

O passo seguinte da ação do executivo diz respeito a mobilizar apoio. Numa visão despolitizada e racionalista do trabalho do executivo, Mintzberg diz que o executivo cria uma rede de relações interpessoais para obter informações com o propósito de sustentar suas decisões. Esta é a parte manifesta. Nos casos estudados, o executivo mobiliza apoio através dos recursos da dispensa, transferência, contratação e treinamento. A rede construída pela mobilização de pessoas tem o objetivo de garantir fidelidade de pensamento e, conseqüentemente, legitimar a filosofia de gestão em implantação.

Em seguida a ação do executivo modifica os meios administrativos e, para tanto, vai até o processo de trabalho. A “Empresa 1” é o exemplo marcante de como relações alicerçadas no tradicionalismo impediram a adoção de meios administrativos compatíveis ao processo tecnológico já disponível na fábrica. Por outro lado, o executivo da “Empresa 2” compreendeu que uma nova filosofia de gestão não poderia ser implantada na fábrica sem reorganizar o processo de trabalho. Modificar o processo de trabalho é necessário para implantar uma nova forma de gestão; mas, por si só, o processo de trabalho não é suficiente para propiciar tal mudança.

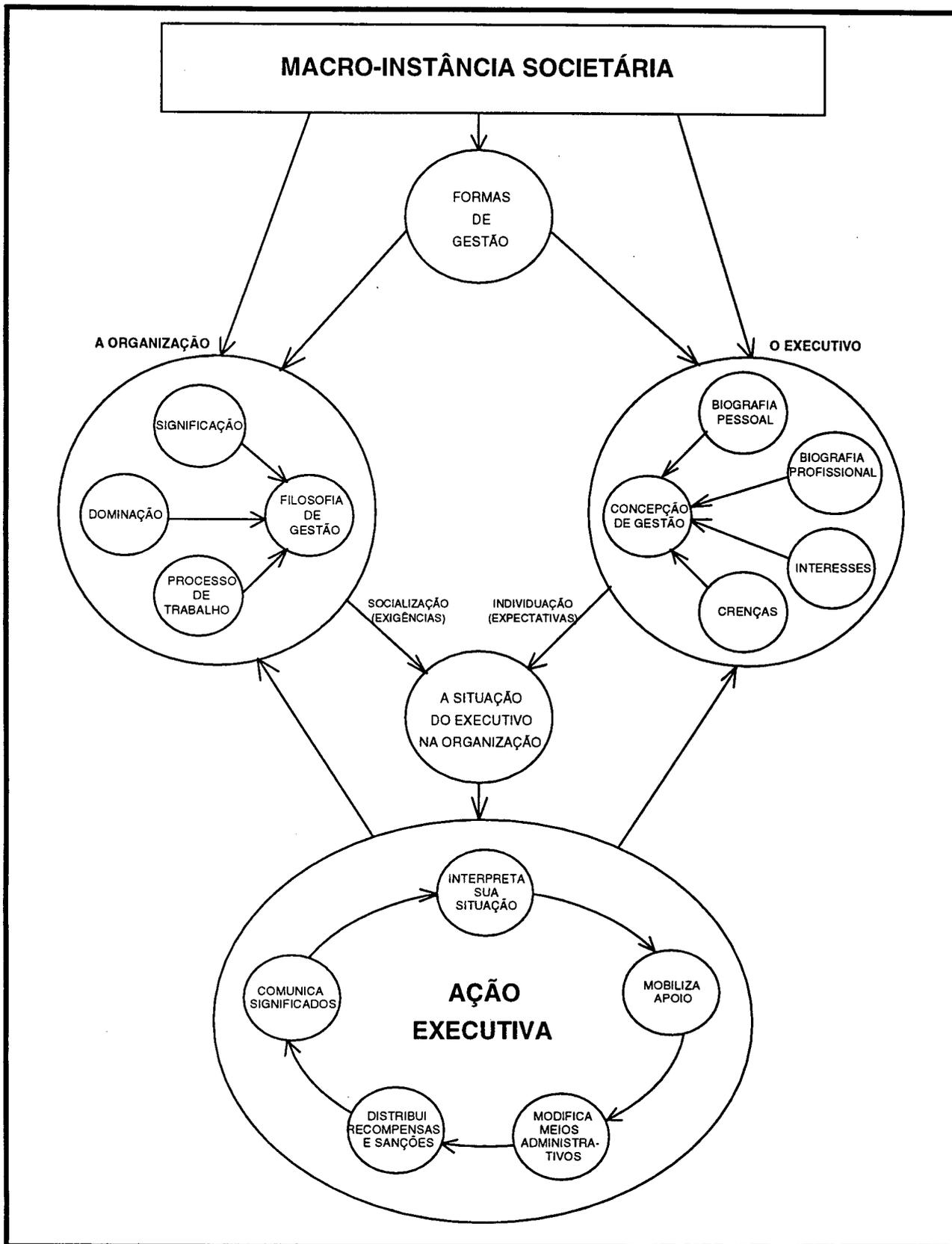


Figura 7 - A Ação do Executivo.

O quarto passo da ação do executivo diz que este distribui recompensas e sanções. Aqui o executivo tem maneiras de retribuir àqueles que lhe dão apoio e acatam as mudanças no processo de trabalho. Da mesma forma, tem maneiras de penalizar os infiéis. Vale acrescentar que a personalidade no cotidiano das empresas brasileiras é muito maior do que se imagina. A brasilidade das fábricas não aparece nas teorias administrativas importadas.

O quinto e último passo expressa aquilo que é próprio do homem em vida social: o homem em seu trabalho não produz apenas uma peça, um produto, ele produz também significado. O executivo não é diferente. Muitos acreditam que um sistema de planejamento e controle da produção é tão “concreto” que todos alcançaram uniformemente seu significado. O pressuposto é que o sistema de planejamento tem significado, o qual está explícito para as pessoas. Na verdade este significado não é “natural” ao objeto “sistema de planejamento”, mas construído socialmente. Quantos executivos preocupam-se com os significados transmitidos pelos seus atos?

Finalizando este tópico, registro que não era propósito da pesquisa alcançar o nível de contribuição de uma descrição da ação executiva. Descrição, é o que pode-se chamar as atividades apresentadas na figura 7: a) interpretar a situação; b) mobilizar apoio; c) modificar meios administrativos; d) distribuir recompensas/sanções; e) comunicar significados.

Simple descrição, pois teorizar com embasamento exigiria tempo que esta pesquisa não tem mais disponível. A descrição permite entender a natureza do trabalho do executivo com mais clareza. O trabalho do executivo é mais interpretativo do que as descrições usuais do tema apresentam. No entanto, seria outro extremo

caracterizá-lo simplesmente como simbólico. A compreensão do trabalho do executivo em uma organização passa pelo estudo concomitante das esferas do processo de trabalho, da dominação e da significação.

7.3. QUESTÕES E RESULTADOS DA PESQUISA

O presente trabalho apresentou algumas questões de pesquisa para servirem de guia na investigação de campo. É hora de fazer um balanço. É o momento de saber se as pressuposições teóricas foram confirmadas pelo material empírico; caso negativo, é preciso explicar o desvio constatado.

Antes, é necessário lembrar que todo o trabalho assentou-se na proposta de fundir temas da análise organizacional funcionalista com o quadro teórico compreensivo. Em outras palavras, acreditava-se que os temas consagrados pela análise organizacional funcionalista eram necessários, porém insuficientes, para explicitar o âmago da ação do executivo, pois esta necessitava, além da explicação causal, que o sentido empreendido pelo ator também fosse explicitado.

Nesta linha de pensamento foi formulado a primeira questão de pesquisa: “É o executivo um agente ativo na construção de seu ambiente, influenciando a mudança ou a manutenção dos sistemas de gestão?”. A resposta é afirmativa, e pode-se dizer que o pesquisador foi tímido ao formular a pergunta.

Os casos estudados revelam como o executivo que dirige a fábrica, diretor ou superintendente-industrial, empenhou-se em modificar circunstâncias estabelecidas. Em regra geral, o executivo tem grande capacidade de modificar a

filosofia de gestão de uma fábrica. As três empresas estudadas são de médio porte; pondera-se que em grande ou mega-empresa a restrição à ação do executivo seja maior do que aquela observada na “Empresa 2” e na “Empresa 3”.

No entanto, em geral, compreende-se a mudança apenas como uma “revolução” na estrutura e sistema administrativo. Nesta visão, a mudança só pode ser resultado de força extra-humana; os homens em interação não seriam capazes de tal façanha. As formas de gestão exibem três tipos teoricamente construídos (Quadro 6, p.227); a realidade apresenta uma infinidade de casos.

Em conclusão, o material empírico sugere o seguinte: a) o executivo é um agente ativo nas mudanças; b) o executivo é um agente privilegiado (o que não significa que todos saibam aproveitar este diferencial). Este ponto confronta-se com a banalização da literatura administrativa contemporânea com temas da moda e o “esquecimento” de tema clássico como a autoridade; c) a mudança é muito mais freqüente do que a literatura registra, especialmente quando entendida como alteração nas exigências, no cotidiano e na vida das pessoas.

A segunda questão de pesquisa: “O executivo age orientado pelo diagnóstico organizacional?”. Se for pensado o diagnóstico organizacional como uma ação puramente de racionalidade formal, amplamente calculada, planejada em detalhes, sistematizada e consciente, a resposta deve ser negativa. Ao pesquisador pareceu que os executivos fazem uma avaliação superficial da situação atual e sabem muito bem o que eles gostariam que fosse.

A razão para tal argumento baseia-se nos seguintes pontos: a) o executivo não tem um modelo de funcionamento organizacional, tem apenas um mapa geral, ou um esboço. O mapa do executivo, ou sua concepção de gestão, avizinha-se

das formas de gestão. Ele está de posse de algumas características das três formas. Em geral, há pouco esforço em juntar estas características coerentemente; b) seu mapa contempla apenas revelações objetivas e manifestas, não há esforço para entender o significado social subjetivamente construído; c) aliado ao item anterior há o autoritarismo tupiniquim, em que uma ação significa o que o executivo quer que signifique; d) seu mapa tem, em contraste com a teoria que exclui, grande influência da personalidade, crenças e experiência profissional. É digno de nota, a importância constatada da biografia pessoal e profissional do executivo em sua concepção de gestão.

Em síntese, a resposta à segunda pergunta revela que o executivo tem uma postura distante do perfil traçado pela teoria, do diagnosticador frio e calculista. Seu diagnóstico é fortemente orientado pela sua experiência em outras empresas, pela sua “escola da vida” e pela brasilidade na leitura da realidade (positivismo), na composição da equipe (personalidade) e no comando (autoritarismo).

Continuando a discussão do diagnóstico, a terceira questão de pesquisa indagava: “O modelo de diagnóstico organizacional utilizado pelo executivo fundamenta-se nos temas organizacionais (tecnologia, comportamento, estrutura, decisão, estratégia)?”. Quando comecei a rabiscar este projeto, esta era a única questão que ocupava meu pensamento. Como poderia a Teoria Organizacional enfatizar os temas e os mesmos não terem relação com o cotidiano da gestão das fábricas? Impossível.

No entanto, a resposta é oposta. Só fracamente os temas organizacionais são abordados pelos executivos. O que pode explicar tal fato? Constatei duas situações: a) os executivos da área industrial são em sua maioria engenheiros ou

técnicos. A formação escolar é super-especializada e o conhecimento sobre Administração transmitido no curso é quase nulo; b) a elaboração dos temas organizacionais reflete a preocupação de acadêmicos, quando baseiam-se em dados empíricos, estes são originários de mega-empresas.

Em síntese, há uma distância considerável da sofisticada elaboração teórica da Teoria Organizacional e o cotidiano dos executivos-engenheiros da área industrial. As obras clássicas da academia não frequentam as mesas dos executivos e aquelas de sucesso no meio empresarial são vistas com desprezo pelos acadêmicos.

Ao invés de dizer que o executivo tem um modelo de diagnóstico, visão acadêmica de um arranjo bem arrumado, bem distribuído e perfeitamente relacionado de temas, é preferível dizer que ele tem uma concepção de gestão. A concepção é formada por algumas idéias sedimentadas, outras vagas, sobre administração extraídas principalmente da experiência profissional e do aprendizado de vida. A relevância dos temas organizacionais para a concepção do executivo é a seguinte:

- a) Tecnologia: são especialistas em projeto em engenharia e processos de fabricação, não tendo os conceitos básicos de gerenciamento de processos (próprio da Engenharia de Produção);
- b) Comportamento: vulgarização do behaviorismo através do conceito de estímulo-resposta; é aprendida em obras como “Gerente Minuto”. Popular, também, são os livros de auto-ajuda como “A Força da Mente” e “Programe seu Destino”;
- c) Estrutura: há um conhecimento do arcabouço estrutural, por exemplo, estrutura de linha, estrutura matricial, etc. Não há qualquer referência da estrutura através de conceitos de relações sociais, consentimento, envolvimento, integração cultural, assuntos preferidos dos estruturalistas;

- d) Decisão: a influência de premissas de decisão, à moda de Simon, não passa nos portões das empresas. Embora façam treinamento, uma das formas sugeridas por Simon, seus propósitos são distintos.
- e) Estratégia: o único executivo a ter uma elaboração refinada do tema estratégia como meio de gestão foi o Diretor-Superintendente do Grupo Empresarial que controla a “Empresa 1” e a “Empresa 3”. Teve longo período de trabalho em uma multinacional norte-americana e esteve na sede da empresa por mais de quinze vezes para receber treinamento.

A quarta questão de pesquisa: “O tema organizacional mais enfatizado pelo executivo é aquele de sua formação profissional?”. Como dito anteriormente, o executivo tem pouco conhecimento administrativo em sua formação escolar. Revela o material empírico que a biografia profissional e a biografia de vida são muito mais influentes na concepção de gestão dos executivos do que os possíveis conceitos administrativos recebidos nos bancos escolares.

É evidente, sendo a maioria engenheiros, que os executivos mostrem maior habilidade em propriedades de materiais metálicos, em ângulo de ferramenta, em dimensão de eixo, do que habilidades em relações interpessoais, em lidar com cultura organizacional ou examinar as vantagens competitivas.

Os engenheiros, no entanto, despertam um grande interesse ao dirigente em área industrial. De posse do conceito de projeto e de conhecimento científico, o engenheiro torna-se o instrumento de racionalização perfeito, substituindo as longas experiências empíricas dos mestres-operários.

Na média empresa, os fatos são diferentes? É a quinta pergunta: “A operacionalização dos temas organizacionais (tecnologia, comportamento, estrutura,

decisão, estratégia) ocorre de forma diferenciada na média empresa?" Já foi dito que os executivos não aprendem Administração na escola e que os teóricos de Administração expressam necessidades de mega-empresas.

Aproveitaria para acrescentar algo mais. Observa-se que, de forma geral, a média empresa é considerada uma mega-empresa que ainda não cresceu. Com base nestas últimas, são estabelecidos modelos de PCP, qualidade, controle de materiais, etc, e depois constata-se que a média empresa é desorganizada.

É preciso compreender que a média empresa tem uma lógica própria. Por exemplo, falar em estrutura (social) como meio de controle impessoal, formalizado e profissional é querer pesar a média empresa com uma fita métrica. A estrutura (social) na média empresa deve abordar a pessoalidade, a informalidade, a troca de favores, o jeitinho brasileiro.

A resposta à quinta questão é que a importância dos temas organizacionais não pode ser comprovada porque há necessidade de um trabalho preliminar de reconceituar a manifestação da tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia na peculiaridade do pequeno sistema social. Livre dos padrões mega e importados, e dado tratar de formações sociais, a brasilidade assumirá papel de destaque na agenda do pesquisador.

A sexta e última questão refere-se ao trabalho do executivo. A hipótese apresentava o executivo como um "diagnosticador" de problemas e oportunidades, de posse de um modelo bem estruturado às mãos, a acionar um ou outro tema. Uma visão racionalista e ansiosa.

Há de se compreender que o comportamento previsível produzido pelas normas, regulamentos e políticas da direção, tão bem descritos pelos partidários de

Fayol, e idêntica conduta produzida pelas premissas, informações e influências do “bem relacionado” executivo caracterizado por Mintzberg, são leituras calcadas na crença da extrema objetividade do mundo social.

O agir do executivo não é plenamente socializado pela organização, é co-determinado pela filosofia de gestão de outras organizações, pelo estatuto de vida e valores do executivo. Essas irracionalidades funcionais eliminam a possibilidade de condutas uniformes.

A ação do executivo é uma ação orientada, isto é, subjetivamente provida de sentido. A ação do executivo é uma ação orientadora, isto é, privilegiada na formação de sentido da ação de outros. Compreender o papel, as possibilidades e os limites da ação significativa do executivo é o desafio de futuras contribuições ao tema.

SÍNTESE DO CAPÍTULO

O capítulo inicia apresentando o executivo como construtor da filosofia de gestão da empresa para, sem seguida, caracterizar a ação do executivo dentro de um amplo quadro formado pelas forças societárias e pelo confronto organização-indivíduo (executivo).

O material empírico frustrou algumas respostas antecipadas (questões de pesquisa). No entanto, o resultado é animador por indicar um trabalho promissor em tomar a média empresa como objeto peculiar de pesquisa em Administração e, a partir deste ponto, compreender o trabalho do executivo.

8. CONCLUSÃO

A mais saliente debilidade conceitual da ciência da Administração consiste em que é uma ciência a uma dimensão, míope em relação à complexidade do fenômeno, aos seus distintos elementos em recíproca relação.

Guerreiro Ramos

Vivemos numa época da “scholars” que sabem absolutamente tudo sobre quase nada.

Antonio Callado

A presente monografia tem o propósito de estudar “A Natureza do Trabalho do Executivo”, ou seja, busca compreender a essência, as características fundamentais, do trabalho do executivo. Ao falar em natureza, o propósito vai além da simples descrição das atividades, como por exemplo, dizer que o executivo fala ao telefone, faz reunião ou anda pela fábrica. O que interessa conhecer é a qualidade distintiva e inerente ao trabalho do executivo.

O primeiro capítulo faz uma revisão bibliográfica sobre o tema na literatura administrativa. Duas correntes de pensamento são identificadas: a “Abordagem do Processo” e a “Abordagens dos Papeis”. As duas abordagens juntas sumariam praticamente a totalidade das referências ao tema.

Para os autores da Abordagem do Processo, o trabalho do executivo é compreendido pelas funções desempenhadas pelo executivo. São funções do executivo aquelas formuladas por Fayol no início do século e aperfeiçoadas nos anos

50 com a contribuição de Newman, Koontz e O'Donnell. É nesta época que surge a definição bastante popular das funções do executivo: planejamento, organização, direção e controle.

A denominação Abordagem do Processo surge devido as funções serem representadas por um grupo de atividades cujo desempenho forma um processo sequencial na concepção e simultâneo na operação, o qual repete-se continuamente.

Com a aplicação da Teoria dos Sistemas à Administração, os anos 60 assistiram a um grande esforço dos teóricos de Administração, das várias correntes de pensamento, em integrar as contribuições isoladas. Independente da combinação de correntes de pensamento, o trabalho do executivo sempre foi definido pelas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Na década seguinte, a Abordagem do Processo foi alvo de críticas pelo seu caráter prescritivo, formal e idealístico do trabalho do executivo. Os críticos não apresentam uma definição comum sobre o trabalho do executivo, no entanto, além da crítica aos partidários de Fayol, unem-se em torno do embasamento empírico de suas apreciações, especialmente a observação estruturada. As contribuições podem ser agrupadas sob a nomenclatura de Abordagem dos Papéis em referência à obra de seu principal autor: Mintzberg; além dele, outros dois autores são citados, Stewart e Kotter.

Para Mintzberg, as descrições do trabalho do executivo apresentadas pelos seguidores de Fayol são verdadeiros folclores. O autor formula os papéis componentes do cargo de executivo: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisoriais. A rede de contatos interpessoais forma uma organização informal de transmissão de informações que alimenta a decisão do executivo.

Para Stewart, o trabalho do executivo deve ser compreendido pelos conceitos de cargo e de agenda. O cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas; a agenda refere-se ao processo pelo qual o executivo decide o que fazer, isto é, o conjunto de estratégias pessoais para realizar as metas de seu trabalho.

Kotter constrói o modelo de desempenho no cargo de executivo a partir da agenda e da rede de contatos. O trabalho do executivo desenvolve-se em torno de três pontos: a) estabelecimento de uma agenda, que é sua estratégia pessoal para alcançar as metas de trabalho; b) construção de redes de contatos, que é o meio para implementar sua agenda; c) implementação das agendas, que consiste no uso de recursos orçamentários, da influência e da informação.

Embora as pesquisas de Mintzberg, Stewart e Kotter tragam importante contribuição ao estudo do trabalho do executivo, a literatura administrativa continua declinando-se pela Abordagem do Processo.

Na Engenharia de Produção não é diferente, a maioria das obras sobre Administração da Produção ou Planejamento e Controle da Produção caracteriza os deveres do administrador como atividades de planejamento, organização, direção e controle. Exceção é a definição de Buffa que caracteriza a função fundamental da administração como tomada de decisão, aproximando-o da Abordagem dos Papéis.

A pesquisa no Brasil sobre o trabalho do executivo, com ênfase nos aspectos administrativos, é quase inexistente, além de contemplar apenas variáveis micro-analítica como o cargo e a personalidade. As pesquisas sobre o tema, com perspectiva institucional ou societária, raramente são lembradas na bibliografia administrativa.

O segundo capítulo tem a finalidade de mostrar que as abordagens do Processo e dos Papéis são limitadas em revelar a natureza do trabalho do executivo.

Uma primeira análise revela que as deficiências dessas abordagens estão associadas aos modelos adotados: o modelo da execução, no caso da Abordagem do Processo, e o modelo da decisão, no caso da Abordagem dos Papéis.

O modelo da execução surge com o Movimento da Racionalização do Trabalho no início do século. Seu embasamento teórico é pobre e, conseqüentemente, a explicação dos fenômenos administrativos baseou-se em raciocínio especulativo a partir de experiências pessoais de executivos. O modelo surge com o nascimento da fábrica e reflete a preocupação com a gerência (da execução) do trabalho. Desta forma, o modelo induz o executivo nos dias atuais a focar a racionalização dos meios empregados como sinônimo de eficiência organizacional. Um grande reducionismo.

O modelo da decisão surge com o Movimento Estruturalista na Administração no período da Segunda Guerra Mundial. O modelo tem como contexto o crescimento do quadro administrativo nas empresas e as aplicações do computador em rotinas burocráticas. Seu embasamento teórico é comportamentalista e renova a crença racionalista no comportamento racional das pessoas, possível de alcançar pela influência das premissas de decisão, segundo seus teóricos.

Tanto o modelo da execução quanto o modelo da decisão são produtos de contextos históricos; hoje sabe-se muito mais sobre o funcionamento das organizações do que nos períodos de surgimento desses modelos. Uma proposta para descrever o trabalho do executivo integrando as principais contribuições sobre a gestão das organizações é a Abordagem do Diagnóstico. Nesta abordagem o executivo diagnostica e age sobre os problemas, baseado em um modelo sistêmico da organização. A organização como sistema incorpora o todo, as partes e seus relacionamentos.

Caso as deficiências das Abordagens do Processo e dos Papéis estivessem em seus modelos, o trabalho do executivo poderia ser melhor compreendido pela adoção da Abordagem do Diagnóstico, pois esta abordagem tem um modelo abrangente do funcionamento da organização.

No entanto, apenas parte do problema está ligada aos modelos; grande parte do problema em não explicar a natureza do trabalho do executivo encontra-se no quadro teórico das três abordagens. As Abordagens do Processo, dos Papéis e do Diagnóstico fundamentam-se no funcionalismo.

O quadro teórico funcionalista pode ser caracterizado, na análise organizacional, como uma produção de conhecimento orientada por uma visão social que privilegia a ordem e a integração social, onde o fenômeno social é concebido como concreto e externo ao pesquisador, podendo ser identificado e medido. O propósito, em geral, é a busca de leis universais.

O funcionalismo contribui com explicações causais dos fenômenos organizacionais, mas é incapaz de ir além desse roteiro próprio das ciências naturais. O trabalho do executivo diz respeito ao trabalho humano em sociedade e para bem compreendê-lo é preciso captar o sentido empreendido pelo homem. E isso o funcionalismo é incapaz de revelar.

O fundamento compreensivo enfatiza a necessidade de pensar a ciência do homem distinta das ciências naturais. A ação, como produto genuinamente humano, deve ser entendida como a conduta humana sempre que a ela o sujeito da ação agrega-lhe um sentido subjetivo. A natureza do trabalho do executivo não pode ser compreendida sem que o sentido da ação empreendida pelo executivo seja captada. O quadro teórico compreensivo é útil para tal propósito.

O terceiro capítulo apresenta uma proposta ao estudo do trabalho do executivo. Tendo em conta o pressuposto do capítulo anterior, de que o quadro funcionalista é insuficiente, porém não totalmente inútil, busca-se construir uma mapa relativo à dinâmica organizacional com temas desse quadro. Extrair os temas do quadro funcionalista é o primeiro passo; a proposta visa ir além, com o auxílio do quadro compreensivo, pretende-se captar o sentido da ação do executivo.

Para tanto, o primeiro tópico do capítulo faz uma breve revisão da Teoria das Organizações, analisando as principais contribuições reconhecidas pela literatura pertinente ao assunto. O segundo tópico propõe uma maneira de classificar essas contribuições e extrair os temas relevantes à compreensão da dinâmica organizacional. São catalogados os seguintes temas: tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia.

O terceiro tópico do capítulo prepara o trabalho de campo. A observação participante é apresentada como a concepção e organização do trabalho de campo coerente à proposta de utilizar o quadro teórico compreensivo. Em seguida é exposto os passos do roteiro de pesquisa, a saber: assunto e tema; delimitação e formulação do problema; relevância; objetivos; questões de pesquisa; caracterização dos temas; coleta e análise dos materiais. Por fim, é discutido a credibilidade dos materiais coletados pela observação participante.

O quarto capítulo trata da descrição do trabalho de campo. Foram investigadas três empresas do ramo metal-mecânico de Joinville - SC, no período de março de 1993 a fevereiro de 1994. Em número de trabalhadores diretos, a "Empresa 1" emprega 337, a "Empresa 2" tem 220 e a "Empresa 3" possui 127 funcionários. O foco da atenção foi o principal executivo da área industrial (Diretor ou Superintendente

Industrial) e seus subordinados diretos (gerentes). A descrição das empresas foi realizada através dos seguintes tópicos: histórico, organograma superior, área administrativa, área industrial e fábrica.

O quinto capítulo tem o propósito de sistematizar o pensamento, sobre a gestão administrativa de cada empresa, concebido pelos seus participantes: diretores, gerentes, supervisores, técnicos e operadores. A sistematização foi realizada através de material coletado em depoimento oral (entrevistas formais e conversas informais), por meio da observação de atividades cotidianas de trabalho e com a análise de documentos, publicações e relatórios.

A sistematização foi orientada em captar a lógica argumentativa dos participantes. O desenvolvimento do texto busca construir um esboço da concepção coletiva da gestão fabril com base na exposição das concepções e atitudes individuais.

Um sinônimo para a sistematização é o registro da atividade de exploração^(*) empreendida pelo pesquisador durante o trabalho de campo. Explorar é encher um mapa de experiência. O mapa foi elaborado no terceiro capítulo através do tópico “Uma Proposta ao Estudo do Trabalho do executivo”. O quinto capítulo tornou o mapa concreto e visível por meio da experiência do pesquisador com a investigação de campo.

O sexto capítulo visa introduzir uma postura interpretativa em complementaridade à atitude exploratória do capítulo anterior. Interpretar não constitui em identificar filosofias de gestão como “desviantes” de padrões corretos existente na

(*) Dicionário Aurélio diz que “explorar é descrever, percorrer estudando, percorrer procurando, pesquisar, observar, estudar”.

literatura. Assumir uma atitude interpretativa é discernir um pouco melhor essas variações.

O esforço do pesquisador no sexto capítulo foi de registrar sua interpretação da interpretação dos pesquisados sobre a filosofia de gestão dominante na empresa. O exercício interpretativo revela a filosofia de gestão da “Empresa 1” como tradicional; o esforço da “Empresa 2” em estabelecer uma gestão burocrática e a mobilidade da “Empresa 3” em superar a gestão burocrática.

O sétimo capítulo tem o objetivo de esboçar uma caracterização da ação do executivo como consequência da análise do material empírico e confrontar esse resultado com as perguntas de pesquisa.

O primeiro tópico do capítulo, “O Executivo em Ação”, mostrou, através de passagens dos casos estudados, o executivo como construtor da filosofia de gestão reinante na área industrial. A interação do executivo com outros atores sociais é a matéria-prima constituinte da filosofia de gestão.

No entanto, no cotidiano da fábrica esta relação mostra-se invertida; é a interação do executivo com outros atores sociais que parece a todos determinada pela filosofia de gestão. Esta inversão ocorre devido à objetivação da gestão, apresentando-se como algo tão concreto quanto os objetos do mundo material.

Na verdade, os atores em interação constituem a filosofia gestão e os atores utilizam a filosofia de gestão como meio de suas ações. É evidente que os atores não tem a mesma capacidade de agir. O executivo é um ator privilegiado, tanto na construção da filosofia de gestão como na utilização da gestão como meio de ação.

Aquilo que o primeiro tópico apresentou através do material empírico, o segundo procurou esboçar teoricamente. A ação do executivo precisa ser

compreendida a partir do confronto organização-indivíduo (executivo). Nesta relação, a organização impõe algumas exigências e o executivo entra com uma série de expectativas.

O resultado desse confronto é que caracteriza a situação do executivo na organização. Especificamente com relação à gestão, a organização apresenta uma filosofia de gestão e o executivo tem a sua concepção de gestão. A identidade ou diferença entre filosofia e concepção condiciona o caráter da relação: de manutenção ou inovadora.

Uma constatação importante na presente pesquisa é que a filosofia ou a concepção de gestão podem ser referenciadas a uma tipologia comum: as formas de gestão. Tal tipologia existe fundamentada na legitimidade da ciência e tecnologia em nossa sociedade e no culto a algumas mega-empresas de sucesso.

É a partir da situação do executivo na organização que a ação do executivo é definida. Ao agir, o executivo: interpreta sua situação, mobiliza apoio, modifica meios administrativos, distribui recompensas e sanções, comunica significados.

No terceiro tópico foi comparado a descrição acima com as perguntas de pesquisa apresentadas no roteiro do terceiro capítulo. Algumas lições podem ser registradas:

- a) o executivo é um agente ativo nas mudanças;
- b) o executivo é um agente privilegiado;
- c) a mudança é muito mais freqüente do que a literatura registra;
- d) o executivo não tem um modelo, mas uma mapa do funcionamento organizacional;
- e) seu mapa não contempla o significado social subjetivamente construído;
- f) seu mapa tem fortes traços da biografia pessoal e profissional;

- g) o autoritarismo tupiniquim é uma característica marcante na relação de mando;
- h) os temas organizacionais (tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia) como apresentados na literatura refletem necessidades das mega-empresas;
- i) a média empresa tem uma lógica própria de funcionamento, ela não é uma “pequena mega-empresa”;
- j) pessoalidade, informalidade e brasilidade são temas importantes para compreender a gestão na média empresa;
- k) os temas organizacionais (tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia) precisam ser redefinidos para o contexto do pequeno sistema social brasileiro.

Sugere-se que estudos complementares possam contemplar os seguintes temas:

- a) estudo da tensão entre o cargo do executivo (racionalidade funcional) e a pessoa do executivo (racionalidade substantiva) abordando os vários desarranjos físicos, psíquicos e sociais (doenças, depressão, problemas familiares, etc);
- b) estudo de mapeamento das características fundamentais de uma pequena e média empresa, tomando-a como um pequeno sistema social não burocratizado;
- c) estudo de redefinição dos temas organizacionais fundamentais para as pequenas e médias empresas (do ponto de vista dos executivos e dos trabalhadores), a partir de caracterização do item anterior;
- d) estudo da concepção de projeto de engenharia como principal ferramenta de racionalização do executivo na área produtiva;
- e) estudo do sofrimento humano em face da destruição da representação de mundo provocada pela ação do executivo através de mudanças drásticas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- AKTOUF, Omar. Le management entre tradition et renouvellement. Boucherville (Canadá): Gaëtan Morin Éditeur, 1989, p. 1-326.
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARENDT, Hannah. A condição humana. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.
- BATALHA, Mário Otávio. Análise da estrutura organizacional das pequenas e médias indústrias catarinenses. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1989. (Dissertação de Mestrado).
- BECKER, Howard S. Métodos de pesquisa em ciências sociais. São Paulo: HUCITEC, 1992.
- BENTO, Alberto M. & WYSK, Rüdiger B. As funções do administrador: pesquisa-piloto no Rio de Janeiro. Revista de Administração de Empresas, v. 23, n. 3, jul-set 1983. p. 5-14.
- BERGAMINI, Cecília W. Correlação entre estilos comportamentais e variáveis organizacionais. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, U.S.P., 1979. (Dissertação de Mestrado).
- _____. Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, U.S.P., 1983. (Tese de Doutorado).
- BERGER, Peter & LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1991.

- BERTERO, Osmar C. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza L. & FISHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1990.
- BORTOLI, Neto, Adelino de & TEIXEIRA, Hélio J. Métodos de estudo do trabalho administrativo. Revista de Administração, v. 19, n. 2, abr-jun 1984. p. 53-8.
- BOUDON, R. Métodos quantitativos em sociologia. Petrópolis: Vozes, 1971.
- BOWDITCH, James & BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BUFFA, Elwood S. Administração de produção. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979. p. 15-27
- BURBIDGE, John L. Planejamento e controle da produção. São Paulo: Atlas, 1983. p. 21-34.
- BURRELL, Gibson & MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organisational analysis. London: Heinemann, 1979.
- CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia. 4a. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- CARDOSO, Fernando Henrique. Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil. 2a. ed. São Paulo: Difusão Européia, 1972.
- CARROLL, Stephen J. & GILLEN, Dennis J. Are the classical management functions useful in describing managerial work? Academy of Management Review, 1987, v. 12, n. 1. p.38-51.
- CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo: Saraiva, 1985. p. 23-59.
- CHIZOTTI, Antonio. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

- CORDEIRO, Laerte L.; CARVALHO, Ari de & PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Administração Geral e Relações Industriais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1968. (Série Pequena Empresa Brasileira).
- COVRE, Maria de Lourdes M. A formação e a ideologia do administrador de empresas. 3a. ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- DaMATTA, Roberto. Explorações. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DESSLER, Gary. Organización y administración: enfoque situacional. México: Prentice-Hall, 1979. p. 17-49.
- ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. 6a. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FAYOL, Henri. The administrative theory in the state. In: GULICK, Luther & URWICK, Lyndall. Papers on the science of administration. New York: A.M. Kelley, 1973. p. 99-114.
- _____. Administração industrial e geral. 9a. ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1978. (Tese de Doutorado).
- _____. Produtividade e organização do trabalho na indústria. Revista de Administração de Empresas, v. 20, n. 3, jul./set 1980. p. 19-28.
- _____. A rotinização do trabalho. In: FLEURY, Afonso C.C. & VARGAS, Nilton. Organização do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1983.
- FRANCO, Maria Laura P.B. O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. São Paulo: EDUC, 1986.
- FREUND, Julien. Sociologia de Max Weber. 4a. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

GEORGE Jr., Claude S. História do pensamento administrativo. São Paulo: Cultrix, 1974.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. & DONNELLY Jr., James J. H. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981. p. 46-76.

HAGUETE, Teresa Maria Frota. Metodologias qualitativas na sociologia. Petrópolis: Vozes, 1992.

HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. 3a. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984. p. 221-34.

HAMPTON, David R. Administração contemporânea. 2a. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. p. 3-31.

_____. Administração: comportamento organizacional. São Paulo: Makron, 1990.

HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 13-25.

HOMANS, George C. As pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Yolanda F. & CORDEIRO, Laerte L. O comportamento humano na empresa. 2a. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 5-43.

JOHNSON, Richard A.; NEWELL, William T. & VERGIN, Roger C. The systems approach: an integrative philosophy. In: Operations Management. Boston: Houghton Mifflin, 1972. p. 501-27.

_____; KAST, Fremont E. & KOSENZWEIG, James E. The theory and management of systems. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1973. p. 1-22.

KAST, Fremont E. & ROSENZWEIG, James E. Organização e administração: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1976.

- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1975. p. 15-132.
- KLIKSBERG, Bernardo. A gerência na década de 90. Revista de Administração Pública. v. 22, n. 1, 1988. p. 59-85.
- KOONTZ, Harold. The management theory jungle revisited. Academy of Management Review, v. 5, n. 2, 1980. p.175-87.
- _____ & O'DONNELL, Cyril. Princípios de administração: uma análise das funções administrativas. 12a. ed. São Paulo: Pioneira, 1980. p. 47-59.
- KOTTER, John P. What effective general managers really do. Harvard Business Review, v. 60, n. 6, Nov.-Dec. 1982. p.156-67.
- LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. Revista de Administração de Empresas, n. 4, v. 29, Out.-Dez. 1989. p. 5-16.
- LEME, Rui Aguiar da Silva. Engenharia de produção e administração industrial. In: LEME, Rui Aguiar da Silva (Org.). Controles na produção. 2a. ed. São Paulo: Pioneira, 1974. p. 1-20.
- LEVINSON, Harry. Organizational diagnosis. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1972. p. 1-52.
- LONGENECKER, Justin G. Introdução à administração: uma abordagem comportamental. São Paulo: Atlas, 1981. p. 22-37.
- LÜDKE, Monga & ANDRÉ, Marli E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- LUTHANS, Fred. Introduction to management: a contingency approach. New York, McGraw-Hill, 1976. p. 28-55.

- MACHLINE, Claude. Organização industrial. In: MACHLINE, Claude et alii. Manual da administração da produção. 2a. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972. p. 1-40.
- _____; SÁ MOTTA, Ivan, e WEIL, Kurt. Administração da produção na pequena empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966. p. V-XIII.
- MARX, Karl. O capital. São Paulo: Abril Cultural, 1983. Vol. I.
- MASLOW, Abraham H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F. & CORDEIRO, Laerte L. O comportamento humano na empresa. 2a. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 337-66.
- MILLS, C. Wright. A imaginação sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review, v. 53, n. 4, July- Aug, 1975. p. 49-61.
- _____. Organization design: fashion or fit? Harvard Business Review, v. 59, n. 1, Jan-Feb, 1981. p. 103-16.
- MORAES, Lúcio Flávio Renault de. O estilo gerencial do executivo público da grande Belo Horizonte: um estudo exploratório. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração, U.F.P.A., 1978. (Dissertação de Mestrado).
- MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. Administrative Science Quarterly, v. 25, n. 4, 1980. p. 605-22.
- MOTTA, Fernando C.P. Controle social nas organizações. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 5, set./out. 1993. p. 68-87.
- MOUZELIS, Nico. Organización y burocracia. 2a.ed. Barcelona: Edicions 62, 1973.

NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L. A diagnostic model for organizational behavior. In: HACKMAN, J. Richard; LAWLER III, Edward E. & PORTER, Lyman W. Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977. p.85-98.

_____ ; HACKMAN, J. Richard & LAWLER III, Edward E. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1983. p. 237-54.

_____ ; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. e associados. Arquitetura organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NASCIMENTO, Kleber T. A revolução conceptual da administração: implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo.. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública. v. 6, n. 2, abr./jun. 1972. p. 5-52.

NEWMAN, William H. Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1977. p. 11-19.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Empresários e administradores no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1974.

PERROW, Charles. Complex organizations: a critical essay. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1986.

PUGH, D. S. Modern organization theory: a psychological and sociological study. In: HACKMAN, J. Richard; LAWLER III, Edward E. & PORTER, Lyman W. Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1977. p. 66-85.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A redução sociológica. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.

_____. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

- _____. Administração e contexto brasileiro: um esboço de uma teoria geral da administração. 2a. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- REX, John. Problemas fundamentais da teoria sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- ROCHER, Guy. Talcott Parsons e a sociologia americana. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.
- SÁ MOTTA, Ivan de. Planejamento e controle da produção. In: MACHLINE, Claude et alii. Manual de administração da produção. 2a. ed. Rio de Janeiro: Editora de Fundação Getúlio Vargas, 1971. Vol. 1.
- SALOMÃO, Luiz. O pequeno é bonito. Folha de S. Paulo, 16/set/1994, cad. 2, p. 2.
- SEGNINI, Liliana R.P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza L. & FISHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1990. p. 89-112.
- SELZNICK, Philip. Fundamentos da teoria da organização. In: ETZIONI, Amitai. Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1975. p. 30-43.
- SIMON, Herbert A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3a. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- SKIDMORE, William. Pensamento teórico em sociologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- STEWART, Rosemary. Managerial agendas - reactive or proactive? Organizational Dynamics, Autumm 1979. p. 34-47.

- _____. A model for understanding managerial jobs and behavior. Academy of Management Review, 1982, v. 7, n. 1. p. 7-13.
- TANNEMBAUM, Arnold S. Psicologia social da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 1976.
- TAYLOR, Frederick W. Shop management. New York: Harper & Brothers, 1911.
- _____. Princípios de administração científica. 7a. ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- TEIXEIRA, Hélio J. Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração - USP, 1979. (Dissertação de Mestrado).
- _____. Análise das abordagens sobre as funções do administrador. Revista de Administração de Empresas, v. 21, n. 2, abr.-jun. 1981a. p. 27-38.
- _____. O trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas. Revista de Administração de Empresas, v. 16, n. 3, jul.-set. 1981b. p. 76-94.
- _____. Comparação entre o trabalho de dirigentes de PME e o trabalho de dirigentes de GE através da observação estruturada. Revista de Administração de Empresas, v. 22, n. 1, jan.-mar, 1982a. p. 48-51.
- _____. Sugestões para análise do cargo e emprego do tempo de dirigentes de PMEs. Revista de Administração de Empresas, v. 17, n. 2, abr.-jun, 1982b. p. 73-80.
- _____. Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de PMEs e de GEs. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração - USP, 1985. (Tese de Doutorado).

- _____. & PELLEGATTI, Marco. Análise das linguagens para descrição do comportamento no cargo administrativo. Revista de Administração, v. 20, n. 4, out.-dez. 1985. p. 63-70.
- _____. & PELLEGATTI, Marco. Métodos para coleta de dados sobre o trabalho administrativo. Revista de Administração de Empresas, v. 26, n. 2, abr.-jun. 1986. p. 61-4.
- THE CONFERENCE BOARD. Behavioral Science: Concepts and management application. New York: The Conference Board, 1969.
- THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 1992.
- TIMASHEFF, Nicholas S. Teoria sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e ideologia. São Paulo: Ática, 1980.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAN DE VEN, Andrew H. & ASTLEY, W. Graham. Mapping the field to create a dynamic perspective on organization design and behavior. In: VAN DE VEN, Andrew H. & JOYCE, William F. Perspectivas on organization design and behavior. New York: John Wiley & Sons, 1981. p. 427-68.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Uma análise das teorias de organização. 5a. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- WEBER, Max. Economia y sociedad. 2a. ed. México: Fondo de Cultura, 1969. p. 5-45; 170-241; 695-978.
- _____. Sobre a teoria das ciências sociais. São Paulo: Moraes, 1991.
- WREN, Daniel A. The evolution of management thought. 2rd. ed. New York: John Wiley & Sons, 1979.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AAKER, David A. Business strategy: the concept and trends in its management. In: Strategic market management. New York: John Wiley & Sons, 1984. p.5-19.
- ALVES, Sergio. As organizações e a sua administração no Brasil: elementos de análise organizacional. Recife: Editora da UFPe, 1990.
- ARGYRIS, Chris. Research as action. In: NICKOLSON, N. & WALL, T.D. The theory and practice of organizational psychology. London: Academic Press, 1982. p. 197-211.
- BARNARD, Chester I. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1971.
- BEER, Michel. A social systems model for organization development. In: CUMMINGS, Thomas G. Systems theory for organization development. New York: John Wiley & Sons, 1980. p. 102.
- BENTO, Alberto M. e FERREIRA, Maria Regina D. A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação. Revista de Administração de Pública, v. 17, n. 4, out.-dez. 1983. p. 4-39.
- BERGER, Peter. Perspectivas sociológicas. São Paulo: Círculo do Livro, 1976.
- _____. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. Revista de Administração de Empresas, v. 23, n. 1, jan/mar, 1983. p. 13-22.
- BERNHOEFT, Renato. A empresa familiar. São Paulo: Nobel, 1989.
- BLANCHARD, Kenneth & JOHNSON, Spencer. O gerente minuto. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- BROWN, Warren B. & MOBERG, Dennis J. Organization theory and management: a macro approach. New York: John Wiley & Sons, 1980.

- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques & SCHOUTHEETE, Marc de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica, Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CASTOR, Belmiro Valverde J. & FRANÇA, Célio. Administração pública no Brasil: exaustão e revigoramento do modelo. (s.l.), junho/1984. (3o. Concurso Nacional de Monografias sobre Serviço Público).
- CHANLAT, Jean-François. L'analyse sociologique des organizations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). Sociologie du Travail, n. 3, 1989. p.381-400.
- _____ (coord.). O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. O que é administração de empresas. In: Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. p. 3-22.
- CROZIER, Michel. A sociedade bloqueada. Brasília: Editora da UnB, 1970.
- _____. O fenômeno burocrático. Brasília: Editora da UnB, 1981.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. Produção e estratégia. Porto Alegre, IX ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), setembro 1989. p. 33-41.
- DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- DEMORI, Flávio; BATALHA, Mário O. & GUIMARÃES, Renato. Proposta de um modelo de PCP aplicável a pequena e média empresa. Natal: XII ANPAD, 1988. Vol. 1. p. 507-26.
- DONNELLY, Robert G. A empresa familiar. São Paulo: Editora Abril, 1987. (Coleção Harvard de Administração, v. 22).

DRUCKER, Peter F. A tentação de fazer o bem. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. CCQ e just-in-time: uma análise integrada. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1987. (Dissertação de Mestrado).

FAORO, Raymundo. Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro. 8a. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1989. 2 Vols.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Análise a nível da empresa dos impactos da microeletrônica sobre a organização da produção e do trabalho. São Paulo: Escola Politécnica da U.S.P., 1988. (Trabalho para arguição no concurso para professor titular).

_____. Automação na indústria metal-mecânica: tendências da organização do trabalho e da produção. Revista de Administração, v. 24, n. 3, jul./set. 1989. p. 39-51.

FLEURY, Maria Tereza L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. Revista de Administração de Empresas, v. 27, n. 4, out/dez, 1987. p. 7-18.

_____ e FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1990.

FREUND, Julien. Max Weber. In: BOTTOMORE, Tom & NISBET, Robert. História da análise sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 223-48.

GARCIA, Ramon M. A "nova" riqueza e a gestão dos recursos produtivos. Revista de Administração de Empresas, v. 27, n. 2, abr/jun, 1987. p. 14-22.

GERTH, Hans H. & MILLS, C. Wright. Introdução: o homem e sua obra. In: WEBER, Max. Ensaio de sociologia. 5a. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. p. 13-94.

- GIDDENS, Anthony. Novas regras do método sociológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- _____. Capitalismo e moderna teoria social. 3a. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1990.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. Alguns problemas na análise qualitativa e na análise de casos. In: Métodos em pesquisa social. 7a. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979. p. 398-433.
- GRÜN, Roberto. A revolução dos gerentes brasileiros. São Carlos: UFSCar, 1995.
- GULICK, Luther. Notes on the theory of organization. In: GULICK, Luther & URWICK, Lyndall. Papers on the science of administration. New York: A.M. Kelley, 1969. p. 1-45.
- HABERMAS, Jürgen. Técnica e ciência enquanto ideologia. In: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultura, 1980.
- HIRSCHMAN, Albert O. Saída, voz e lealdade: reações ao declínio de firmas, organizações e Estados. São Paulo: Perspectiva, 1973.
- _____. As paixões e o interesses. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- JUCIUS, Michael J. & SCHLENDER, William E. Introdução à administração: elementos de ação administrativa. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1976. p. 15-29.
- KAPRA, Fritjof. Sabedoria incomum. São Paulo: Círculo do Livro, s.d.
- KERLINGER, Fred n. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU: EDUSP, 1980.

- KOTTER, John P. An integrative model for organizational dynamics. In: LAWLER III, Edward E.; NADLER, David A. & CAMMANN, Cortlandt. Organizational assessment. New York: John Wiley & Sons, 1980. p. 287.
- _____. What leaders really do. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, May-June 1990. p. 103-11.
- LEAVITT, Harold J. Applied organizational change in industry. In: MARCH, James G. Handbook of organizations. Chicago: Rand McNally Co., 1965. p. 1145.
- LUTHANS, Fred. An introduction to organizational behavior. In: Organizational behavior. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1981. p. 3-24.
- MacPHERSON, C.B. A teoria política do individualismo possessivo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- MAHONEY, Thomas A.; JERDEE, Thomas H. & CARROLL, Stephen. The job(s) of management. Industrial Relations, v. 4, n. 2, Feb. 1965. p. 97-110.
- MANAGEMENT'S NEW GURUS. Business week, August 31, 1992. p. 42-50.
- MANNHEIM, Karl. O homem e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.
- McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. In: Yolanda F. & CORDEIRO, Laerte L. O comportamento humano na empresa. 2a. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 45-59.
- McNEIL, Kenneth. Understanding organizational power: building on the weberian legacy. Administrative Science Quarterly, v. 23, n. 1, March 1978. p. 65-90.
- MILBAND, Ralph. O Estado na sociedade capitalista. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- MINTZBERG, Henry. Rounding out the manager's job. Sloan Management Review, Fall/1994. p. 11-26.

- _____. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. Exame, 14/set./1994. p. 70-2.
- MOTTA, Fernando C.P. & PEREIRA, Luiz C.B. Introdução à organização burocrática. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MYRDAL, Gunnar. O Valor em teoria social: seleção de ensaios sobre metodologia. São Paulo: Pioneira, 1965.
- NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael. A congruence model for organizational assessment. In: LAWER III, Edward E.; NADLER, David A. & CAMMANN, Cortlandt. Organizational Assessment. New York: John Wiley & Sons, 1980. p. 261-78.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1989.
- OPERATIONS RESEARCH SOCIETY OF AMERICA. The nature of operations research. In: WORTMAN Jr., Max S. & LUTHANS, Fred. Emerging concepts in management. New York: Mac Millan, 1975. p. 260-7.
- PERROW, Charles. Análise organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.
- _____. Framework for the comparative analysis of organizations. In: LITTERER, Joseph. Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1980. p. 441-55
- PETERS, Thomas J. & WATERMAN, Jr, Robert H. Vencendo a crise. São Paulo: Harbra, 1986.
- PIZZA, Wilson Jr. Razão substantiva. Revista de Administração Pública, v. 28, n. 2, abr/jun, 1994. p. 7-14.

- _____. Função do executivo. Revista de Administração Pública, v. 29, n. 1, jan/mar, 1995. p. 48-62.
- POLANYI, Karl. A grande transformação. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PUGH, D.S.; HICKSON, D.F.; HININGS, C.R. & TURNER, C. Dimensions of organization structure. In: LITTERER, Joseph. Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1980. p. 155-71.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. Revista de Administração Pública, v. 18, n. 2, abr.-jun. 1984. p. 3-12.
- RATTNER, Henrique (org.). Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense; Brasília: CNPq, 1985. 2 vols.
- REHDER, Robert K. Japanese transplants: a new model for Detroit. Business Horizons, Jan-Febr., 1988. p. 55.
- RESENDE, Marino de Oliveira. Planejamento e controle da produção: teoria e prática da indústria mecânica no Brasil. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos - USP, 1989. (Tese de Doutorado).
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- SACOMANO, José Benedito. O planejamento e controle da produção na pequena e média indústria em São Carlos. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos - USP, 1983. (Dissertação de Mestrado).

- _____. Uma análise da estrutura funcional do planejamento e controle da produção e suas técnicas auxiliares. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos - USP, 1990. (Tese de Doutorado).
- SALM, José Francisco. Programa de apresentação da disciplina "Organização e Sociedade". UFSC, Programa de Pós-Graduação em Administração, 3o. Bimestre, 1990.
- SCHUTZ, Alfred. Sociologia interpretativa. In: Fenomenologia e relações sociais. Rio de Janeiro: Zahar 1979. p. 261-88.
- SCOTT, W. Richard. The adolescence of institutional theory. Administrative Science Quarterly, December 1987. p. 493-511.
- SERVA, Maurício. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. Revista de Administração Pública, v. 24, n. 2, 1990. p. 10-21.
- SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. Revista de Administração de Empresas, v. 30, n. 1, 1990. p. 5-16.
- SILVERMAN, David. The theory of organisations. London: Heinemann, 1974.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, September 1983. p. 339-58.
- SOUZA, Herbert de (Betinho) & RODRIGUES, Carla. Ética e cidadania. São Paulo: Moderna, 1994.
- SOUZA, Roberto de Mello e. Desenvolvimento de liderança na empresa. São Paulo: Duas Cidades, 1973.
- STORT, Eliana V.R. Cultura, imaginação e conhecimento. Campinas: Editora da Unicamp, 1993.

- THIOLLENT, Michel J.-M. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. Cadernos de Pesquisa, v. 49, maio 1984. p. 45-50.
- THOMPSON, Victor. Moderna organização. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1967.
- TICHY, Noël. A social network perspective for organization development. In: CUMMINGS, Thomas G. Systems theory organization development. New York: John Wiley & Sons, 1980. p. 127.
- URWICK, Lyndall. The elements of administration. New York: Harper & Brothers, 1943.
- WATERMAN, Jr., Robert H. O fator renovação. São Paulo: Harbra, 1980.
- _____ ; PETERS, Thomas J. & PHILIPS, Julien R. Structure is not organization. Business Horizons, June, 1980. p. 14-26.
- WEBER, Max. Economia e sociedade. Brasília: Editora da UnB, 1991.
- WEBER, Max. Ensaio de sociologia. 5a. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. p. 95-305.
- WILLMOTT, Hugh. Studying managerial work: a critique and a proposal. Journal of Management Studies, v. 24, n. 3, May, 1987. p. 249-70.
- ZACCARELLI, Sérgio Baptista. Programação e controle da produção. São Paulo: Pioneira, 1982.