

Uma investigação sobre as características do modelo de gestão de uma empresa

Luciane Reginato (USP) - luciregi@terra.com.br

Carlos Alberto Pereira (USP) - cap@usp.br

Reinaldo Guerreiro (USP) - reiguerr@usp.br

Resumo:

As características do modelo de gestão de uma organização podem ser o diferencial entre um negócio próspero de outro que não o seja, tendo em vista a sua capacidade de modelar a forma de administração de uma empresa. Entretanto, tais aspectos podem ser vistos de formas distintas por cada um de seus colaboradores. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar as percepções dos gestores de diversos níveis hierárquicos – 1 (presidente e diretores), 2 (gerentes), 3 (supervisores e analistas) acerca da forma como estes vêem as características do modelo de gestão de sua empresa. Para tanto, aplicou-se um questionário a 21 colaboradores integrantes dos mencionados níveis hierárquicos, procurando-se contemplar todas as áreas da empresa. Os dados foram tratados com o uso da técnica de análise de cluster, evidenciando-se as semelhanças e as distinções entre as respostas dadas pelos participantes da pesquisa. A fim de garantir a confiabilidade das inferências realizadas por meio desta análise, em uma segunda etapa, foram aplicadas entrevistas com o gerente geral, os gerentes de vendas, o controller, o presidente, o gerente de produção e o gerente de tecnologia da informação. Os resultados indicaram que a maior parte dos respondentes, que são gestores do nível 1 e 2, está mais próxima às características do modelo de gestão proposto pela administração da empresa; as percepções dos clusters 3 e 4 foram as que apresentaram maior discrepância em relação às dos demais quanto às características deste modelo.

Palavras-chave: modelo de gestão, processo de gestão, percepções de gestores

Área temática: Controladoria

Uma investigação sobre as características do modelo de gestão de uma empresa

Resumo

As características do modelo de gestão de uma organização podem ser o diferencial entre um negócio próspero de outro que não o seja, tendo em vista a sua capacidade de modelar a forma de administração de uma empresa. Entretanto, tais aspectos podem ser vistos de formas distintas por cada um de seus colaboradores. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar as percepções dos gestores de diversos níveis hierárquicos – 1 (presidente e diretores), 2 (gerentes), 3 (supervisores e analistas) acerca da forma como estes vêem as características do modelo de gestão de sua empresa. Para tanto, aplicou-se um questionário a 21 colaboradores integrantes dos mencionados níveis hierárquicos, procurando-se contemplar todas as áreas da empresa. Os dados foram tratados com o uso da técnica de análise de cluster, evidenciando-se as semelhanças e as distinções entre as respostas dadas pelos participantes da pesquisa. A fim de garantir a confiabilidade das inferências realizadas por meio desta análise, em uma segunda etapa, foram aplicadas entrevistas com o gerente geral, os gerentes de vendas, o *controller*, o presidente, o gerente de produção e o gerente de tecnologia da informação. Os resultados indicaram que a maior parte dos respondentes, que são gestores do nível 1 e 2, está mais próxima às características do modelo de gestão proposto pela administração da empresa; as percepções dos clusters 3 e 4 foram as que apresentaram maior discrepância em relação às dos demais quanto às características deste modelo.

Palavras-chaves: modelo de gestão, processo de gestão, percepções de gestores.

Área temática: Controladoria.

1 Introdução

O meio ambiente empresarial pode tornar difícil a sobrevivência de um empreendimento. A combinação das variáveis que o compõem pode explicar o desempenho econômico e operacional de uma organização. Em um contexto no qual se sucedem alterações no cenário econômico, tecnológico, político e social, entre outros, a existência de instabilidades é algo rotineiro, demandando dos empreendedores e gestores habilidades para a detecção de ameaças e de oportunidades que de alguma forma podem, respectivamente, afetar ou ser aproveitadas pela organização.

Assim, sob esse prisma, torna-se possível entender a razão pela qual as organizações alternam momentos de prosperidade com outros de dificuldades, restando às suas administrações aperfeiçoarem as suas capacidades gerenciais, como forma de auxiliá-las no processo de manutenção de seus equilíbrios em seus ambientes, mesmo frente aos desafios ambientais existentes no entorno de suas operações, isto é, as características da administração de uma organização podem ser o diferencial entre um negócio próspero de outro que não o seja.

Reconhecendo a importância das diferenças entre os estilos de administração, Guerreiro (1989, p. 229) afirma que a forma de operação e as características de administração variam de empresa para empresa, sendo que cada uma tem “diferenciadas preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais”. Algumas se empenham na “capacitação gerencial de seus recursos humanos, enquanto outras se encontram às voltas com os

problemas decorrentes da alta rotatividade de pessoal devida à grande preocupação com a minimização da folha de pagamento”.

Assim sendo, não são apenas as variáveis do ambiente externo aquelas que explicam a qualidade dos resultados obtidos por uma organização, ou apenas elas as que facilitam ou dificultam a sua continuidade. Não raras vezes, têm-se notícias de empresas que atuam em um mesmo segmento, disputando o mesmo mercado, usufruindo a mesma tecnologia e outros aspectos similares, mas que, contudo, apresentam resultados completamente diferentes. As razões para isto podem estar nas distinções de suas capacidades gerenciais, que, conforme Guerreiro (1989), são oriundas, fundamentalmente, das crenças, valores e convicções dos empreendedores e dos administradores da empresa, isto é, de seu modelo de gestão.

Também Kotter e Heskett (1992, p.10) afirmam que todas as empresas têm culturas corporativas, embora “algumas tenham culturas muito mais fortes do que outras”. Esses autores sinalizam que algumas características do modelo de gestão de uma empresa podem ser fatores facilitadores ou impeditivos para o seu progresso.

Tal influência é enfatizada também por outros autores que se dedicam a estudos sobre gestão organizacional, como Lapiere (1990, p.127) para quem a gestão pode ser compreendida a partir do fato de que “a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar as empresas”, e SCHEIN (2004); VECCHIO (2006); OTT; PARKES; SIMPSON (2007), os quais convergem na mesma linha. “As orientações, as decisões e as ações que marcam os caminhos percorridos por estas organizações não se explicam unicamente pelos processos racionais, como por exemplo aqueles que preconizam os enfoques normativos ou os princípios de gestão adotados” (LAPIERRE, 1990, p.127).

O modelo de gestão de uma organização pode, desse modo, ser um dos fatores que explica a qualidade de seus resultados e de todo o funcionamento dos processos internos, pois a sua capacidade gerencial é desenvolvida a partir das variáveis que compõem tal modelo e, por essa razão, podem estimular as habilidades e competências de seus gestores no exercício de suas atividades rotineiras, encorajando-os a aplicarem-nas em consonância com as necessidades que o dinamismo ambiental requer, de forma a permitir à empresa o alcance pleno de seus objetivos.

Uma das variáveis que compõem um modelo de gestão de uma organização é a amplitude de ação que é permitida aos seus gestores no que se refere à forma como gerenciam e controlam as suas áreas. Outras variáveis de um modelo de gestão, tais como: estímulo à capacidade empreendedora e pró-ativa dos membros organizacionais, critérios de avaliação de desempenho e de mensuração de resultado, formalização do processo de gestão, descentralização, comunicação da informação (MCGREGOR, 1960; KOTTER; HESKETT, 1992; HAMPTON, 1991; COLLINS; PORRAS, 2000; LAPIERRE, 1990; CLEGG; HARDY; NORD, 1999; GUERREIRO, 1989; PARISI, 2001; LORANGE, 1998; GEHRKING, 1997; ROBBINS, 1978), entre outras, são elementos que orientam a postura dos responsáveis pela geração dos resultados da empresa.

O modelo de gestão diz respeito aos comportamentos dos indivíduos na execução de suas tarefas e por essa razão o ambiente interno organizacional é complexo, pois envolve elementos às vezes subjetivos, como as crenças e valores individuais, intrínsecos aos seres humanos, cujas combinações podem ser imponderáveis. Diante disso, é que surge o interesse pela descoberta das percepções individuais contrapostas ao modelo de gestão da empresa, que se expressa por meio do seguinte questionamento: Quais as diferenças nas percepções dos principais gestores de uma empresa acerca das características de seu modelo de gestão? A fim de responder a este questionamento teve-se como objetivo analisar quais as percepções dos membros de diversos níveis hierárquicos – presidente e diretores, gerentes, supervisores e

analistas a respeito das características do modelo de gestão da empresa, e se existe convergência entre eles.

2 Plataforma Teórica

2.1 O Modelo de gestão

Os indivíduos, de maneira formal ou simbólica, estabelecem padrões para a sua existência, quer de êxito profissional, quer de reconhecimento social, de desportividade ou de padrões estéticos. Tentam resolver seu problema de absorver os diversos espectros do ambiente trabalhando com abstrações, idealizando ou pensando em modelos. Assim, “os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise” (GUERREIRO, 1989, p.62). Podem, portanto, ser caracterizados como um artifício, como uma simplificação de uma determinada realidade para facilitar a comunicação.

Estas tentativas de externalizar o que se pretende comunicar, ocorrem em qualquer ambiente de convívio, quer familiar, quer empresarial, como exemplos. Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a sua gestão, que originará a cultura que permeará a empresa, sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, pois é a figura preponderante da organização e deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele materializadas (SHEIN, 2004).

Robbins (1978), destaca que os gestores, conscientemente ou não, externam modelos que representam precisamente seu modo de pensar e de agir. Isto é, como pretendem agir e conduzir suas metas: centralização, descentralização, *empowerment*, delegação, comprometimento e responsabilidade.

Já, Parisi (2001) propõem as características a seguir apresentadas e que serão tomadas como premissas neste estudo:

Quadro 1 – Características do Modelo de gestão

Características	Modelo
Processo decisório	Descentralizado
Funções e responsabilidades	Claramente definidas e identificadas
Autoridade	Compatível com as funções e responsabilidades
Estilo	Participativo (integração)
Postura	Empreendedora
Processo de gestão	Planejamento estratégico, operacional, execução (formal)
Critérios de avaliação de desempenho	Indicadores claramente definidos

Fonte: Parisi (2001)

Tendo em vista a classificação exposta no Quadro 1, no processo decisório podem-se contemplar duas categorias principais, quais sejam: centralizado, onde só a alta administração toma decisões, e descentralizado, no qual outros níveis hierárquicos também tomam decisões.

As funções e responsabilidades expressam a definição entre o gestor e as atividades operacionais. Elas podem estar claramente definidas e identificadas por todos os membros organizacionais ou podem não ter essa clareza, ou seja, não há um delineamento e uma distribuição transparente e coerente de funções e responsabilidades entre os funcionários, podendo ocasionar, com isso, conflitos internos e falta de controle.

A autoridade é a definição do poder para o gestor exercer suas funções e responsabilidades, sendo que ela pode ocorrer informalmente ou ser formalizada de forma a compatibilizar as funções e responsabilidade com cada funcionário, atividade, área, para que eles as tenham claras e possam ser cobrados por seus resultados.

O estilo de gestão pode se caracterizar como individualista, com criação de feudos, ou participativo, que almeja integrar as áreas e seus participantes, enquanto que a postura expressa se a empresa é empreendedora ou se esta mais ligada à burocracia e estagnação.

O processo de gestão pode envolver o planejamento, a execução e o controle ou pode se centrar apenas no realizado, sem estruturar planos formais.

A última característica deste modelo refere-se aos critérios de avaliação de desempenho, que podem ser baseados em múltiplos indicadores que, por sua vez, não são delineados claramente aos colaboradores, mas por outro lado podem ser definidos de forma transparente no sentido de que todos sejam avaliados segundo os resultados produzidos e tenham isso claro.

Com base nessa classificação de Parisi (2001), escolhida dentre a literatura pesquisada, é que se estruturou o presente estudo, conforme explicitado nas seções 3 e 4.

2.1.1 O processo de gestão

Responder adequadamente às mudanças ambientais não é tarefa fácil, afinal o ambiente externo não é estável, suas características alteram-se juntamente com o comportamento das inúmeras entidades (clientes, fornecedores, governo, concorrentes etc.) que o compõem e que interagem direta ou indiretamente com as organizações, resultando em situações que exigem respostas cada vez mais rápidas e acertadas.

Tais respostas envolvem decisões, ou seja, escolha de um curso de ação entre os vários possíveis, sendo o modelo de gestão o delineador da forma como a empresa responderá às pressões ambientais ou, em outras palavras, de que forma as decisões serão tomadas pelos gestores, determinando a existência ou não de um processo de gestão estruturado em planejamento estratégico e operacional e em suas fases de execução e de controle e *feedback* das atividades.

O processo de gestão, segundo Pereira (2001, p. 58), tem a função de assegurar que “a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e equilíbrio necessário para a sua continuidade”. Ele pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizar, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir um fim organizacional, isto é, de disseminar a cultura desejada.

Diante disso e de acordo com Guerreiro (1989), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientam a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles, tais quais: planejamento, controle, avaliação de desempenho, informações.

A priori, considera-se importante que a organização defina planos gerais para cada atividade, ou seja, formalize um processo de planejamento. No entanto, não basta apenas planejar. É preciso executar as operações de acordo com tais planos e é nessa fase que a gestão da empresa necessita estar atenta.

Diversas são as atividades e ações em uma organização, o que significa que muitas vezes, mesmo tendo-se um planejamento formalizado, podem ser executadas ações ou ocorrerem eventos que não estejam exatamente detalhados nos planos, ou também, tais planos podem não ser respeitados como deveriam pelos gestores e suas áreas. Nesse contexto, depende-se que avaliar resultados, *performance* dos gestores e das áreas, e mesmo a qualidade das informações geradas para fins de tomada de decisões ou execução de atividades podem ser essenciais para a sobrevivência da empresa .

Os conceitos de processo de gestão foram aqui inseridos no sentido de se tornarem facilitadores na disseminação de um modelo de gestão que possa espelhar ações e eventos planejados e, essencialmente, controlados, a fim de manter a harmonia e a integração das crenças individuais e/ou grupais existentes, culminando em uma cultura global que atenda aos

objetivos da administração e preserve a continuidade da instituição, ou seja, que possibilite o seu adequado funcionamento.

3 Metodologia de pesquisa

O universo de pesquisa deste estudo foi uma empresa fabricante de sistemas de energia, selecionada por ser líder no mercado em que atua, e por ser um caso que permitiu a análise das características do modelo de gestão atualmente adotado pela administração da empresa sob a perspectiva de todos os seus níveis hierárquicos, isto é, o estudo pôde ser realizado através de um questionário respondido pelos principais gestores da empresa, amparado por entrevistas com vistas ao esclarecimento eventualmente necessário para melhorar o entendimento das respostas dadas pelos respondentes, como se evidenciará posteriormente.

Primeiramente, elaborou-se um questionário composto por perguntas do tipo estruturadas, ou seja, que “especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato das respostas” (MALHOTRA, 2001, p. 282). No total foram elaboradas 17 questões fechadas cujo objetivo foi identificar as percepções acerca das características da gestão da empresa sobre aspectos considerados importantes, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Questionário

Legenda	Afirmação	Nunca	Alguns Momentos	Quase Sempre	Sempre
1-	O processo de tomada de decisões em sua empresa ocorre de forma descentralizada				
2-	Cada colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades				
3-	A autoridade exercida por cada membro da empresa é compatível com suas funções e responsabilidades				
4-	O estilo de administrar da empresa é participativo, valorizando a integração entre as áreas e entre os colaboradores				
5-	A sua empresa adota uma postura empreendedora				
6-	Os gestores de sua empresa utilizam o processo de gestão, que envolve o planejamento, execução e controle para estabelecerem seus objetivos e diretrizes a fim de conduzi-la à situação objetivada				
7-	Existem indicadores definidos claramente para a avaliação de desempenho em sua empresa				
8-	Você tem liberdade total para tomar as decisões pertinentes às suas atividades				
9-	As funções e responsabilidades são definidas e comunicadas formalmente				
10-	Existe delegação informal de poder na sua empresa				
11-	A sua empresa realiza periodicamente reuniões de trabalho, trabalhos em equipe, treinamentos etc				
12-	A sua empresa valoriza iniciativas inovadoras, tais como mudanças nos processos internos, adoção de ferramentas tecnológicas, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços etc				
13-	Cada colaborador ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa				
14-	Em sua empresa os gestores são avaliados pelos resultados gerados por suas áreas				
15-	As áreas da empresa, respeitando suas funções e responsabilidade, tem liberdade para tomar todas as decisões				
16-	É feita uma discussão dos planos com toda a empresa para a coleta de opiniões e sugestões a fim de validar as metas da empresa				
17-	Existe na empresa um acompanhamento constante da execução dos planos estabelecidos				

As questões levaram em conta as características do modelo de gestão estabelecidas na seção 2, assim distribuídas: processo decisório – questões 1, 8 e 15; funções e responsabilidades – questões 2 e 9; autoridade – questões 3 e 10; estilo – questões 4 e 11; postura – questões 5 e 12; processo de gestão – questões 6, 13, 16 e 17; critérios de avaliação de desempenho – questões 7 e 14.

O questionário foi aplicado a 21 colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, procurando-se contemplar todas as áreas da empresa, ou seja, de cada área foi entrevistado pelo menos uma pessoa. Considerou-se para isso o organograma da empresa e chegou-se à seguinte classificação:

Nível 1 – Presidente, diretores e gerente geral

Nível 2 – Gerentes

Nível 3 – Supervisores e analistas

As respostas dos questionários foram escalonadas tendo como referência a escala de Likert adaptada (MALHOTRA, 2001). Neste estudo, realizou-se uma adaptação à escala de

Likert, pois foram definidas quatro categorias de resposta, ao invés de cinco. A razão para a alteração foi a de induzir o respondente a posicionar-se frente à afirmação apresentada, pois, se a escala fosse ímpar, existiria a possibilidade de obter-se uma resposta neutra, o que poderia comprometer o resultado desta pesquisa. A legenda da escala foi definida conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Escala para respostas

Resposta	Código
Nunca	1
Alguns momentos	2
Quase sempre	3
Sempre	4

Em seguida aplicou-se a análise de grupos ou de *clusters* que, segundo Maroco (2003), consiste em uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns. Após ter-se o resultado dos testes, utilizando-se para isso o *software* SPSS, analisou-se cada cluster em relação a cada característica do modelo de gestão, proposta por este estudo, comparando os resultados entre si e, também, analisando-os em seu conjunto, chegando-se, posteriormente, a uma análise geral dos clusters, possibilitando-se, desta forma, a inferência sobre a percepção dos respondentes da pesquisa acerca das características do modelo de gestão da empresa investigada.

A fim de garantir a confiabilidade das inferências realizadas por meio da análise de cluster, em uma segunda etapa, foram aplicadas entrevistas com alguns gestores, escolhidos aleatoriamente que, por fim, foram representados pelo gerente geral, pelos dois gerentes de vendas, pelo *controller*, pelo presidente, pelo gerente de produção e pelo gerente de tecnologia da informação. As entrevistas compuseram-se de perguntas abertas, baseadas no questionário exposto no quadro 2.

4 Análise dos resultados

4.1 Estruturação dos clusters

Posto que o objetivo deste estudo foi o de descobrir quais são as percepções dos principais gestores da empresa, sejam eles o presidente, os diretores, os gerentes ou supervisores e analistas, em relação ao modelo de gestão da empresa, tornou-se fundamental a análise das semelhanças e dessemelhanças entre eles, ou seja, as relações entre as respostas obtidas e o grau de similaridade ou disparidade entre elas. Para tanto, a técnica de análise de cluster se mostrou apropriada para o atendimento do objetivo proposto, conforme analisar-se-á nesta seção.

Maroco (2003), nesse sentido, enfatiza que nela os agrupamentos de sujeitos ou variáveis é feito a partir de medidas de semelhança ou de distância entre, inicialmente, dois sujeitos e mais tarde entre dois clusters e assim sucessivamente usando técnicas hierárquicas e não hierárquicas de agrupamento.

Dessa forma, aplicando-se a técnica, teve-se o resultado a seguir apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Ordem de agregação dos sujeitos

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	8	17	8,000	0	0	7
2	7	20	9,000	0	0	5
3	2	11	9,000	0	0	12
4	5	18	10,000	0	0	6
5	7	16	11,000	2	0	10
6	3	5	11,000	0	4	8
7	8	9	13,000	1	0	9
8	3	4	13,000	6	0	10
9	6	8	14,000	0	7	11
10	3	7	14,000	8	5	13
11	6	10	15,000	9	0	12
12	2	6	15,000	3	11	15
13	3	15	16,000	10	0	14
14	3	12	16,000	13	0	15
15	2	3	16,000	12	14	16
16	1	2	16,000	0	15	17
17	1	21	17,000	16	0	18
18	1	19	18,000	17	0	19
19	1	14	18,000	18	0	20
20	1	13	18,000	19	0	0

O quadro 3 apresenta a ordem de agregação dos sujeitos nos respectivos clusters. Nota-se que a maior variação ocorrida na coluna dos coeficientes é registrada entre o 11,000 e o 13,000, totalizando 2,000 pontos, enquanto que os coeficientes anteriores variam no máximo 1,000 ponto. Esta “quebra” reflete o número de variáveis que se assemelham, isto é, os possíveis clusters.

Sabe-se a partir disso e da seqüência de testes decorrentes que se formaram sete clusters compostos conforme o Quadro 4, a seguir explicitado.

Quadro 4 – Classificação dos Clusters

Cluster	Sujeito
1	Gerente Financeiro
2	Gerente de Recursos humanos
3	Supervisor de produção
4	Gerente da qualidade
5	Gerente de TI, Gerente de faturamento e expedição, Gerente de pesquisa e desenvolvimento, Gerente de engenharia de testes, Gerente de Marketing, Analista de controladoria I, Gerente da produção, Analista de controladoria II, <i>Controller</i>
6	Gerente Geral, Diretor de Marketing, Diretor comercial, Gerente de vendas I, Gerente de vendas II, Diretor financeiro, Diretor Operacional
7	Presidente

4.2 Características do modelo de gestão sob a perspectiva dos clusters

Quando comparados os grupos em relação às respostas globais a eles concernentes, encontraram-se os resultados expostos no quadro, a seguir.

Quadro 5 – Perfil geral dos clusters

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6	Cluster 7
Processo decisório	Centralizado	Centralizado	Centralizado	Centralizado/ descentralizado	Centralizado/ descentralizado	Centralizado/ descentralizado	Centralizado/ descentralizado
Funções e responsabilidades	Quase sempre claras e formalizadas	Quase sempre claras e formalizadas	Em alguns momentos claras e nunca formalizadas	Sempre claras e nunca formalizadas	Em alguns momentos claras e não são formalizadas	Quase sempre claras e formalizadas	Sempre claras e alguns momentos formalizadas
Autoridade	Quase sempre há poder informal	Há poder informal	Há poder informal	Há poder informal	Alguns momentos há poder informal	Alguns momentos há poder informal	Não há poder informal
Estilo	Em alguns momentos participativo	Em alguns momentos participativo	Em alguns momentos participativo	Em alguns momentos participativo	Em alguns momentos participativo	Participativo	Em alguns momentos participativo
Postura	Em alguns momentos empreendedora	Nunca é empreendedora	Nunca é empreendedora	Empreendedora	Em alguns momentos empreendedora	Em alguns momentos empreendedora	Empreendedora
Processo de Gestão	Planejamento, execução, controle	Planejamento	Não há	Controle	Em alguns momentos	Em alguns momentos	Planejamento, execução, controle
Crítérios de avaliação de desempenho	Em alguns momentos são claros	Em alguns momentos são claros	Em alguns momentos são claros	Em alguns momentos são claros	Em alguns momentos são claros	Há critérios claros de avaliação de desempenho	Há critérios claros de avaliação de desempenho

Analisando-se o Quadro 5, pode-se perceber que há divergências, mas também percepções convergentes entre os grupos, sobre a frequência com que tais características são observadas no modelo de gestão da empresa, sendo isto melhor evidenciado por meio daquelas descritas na seqüência.

a) Processo decisório

Observando-se os resultados dos testes, nota-se que o cluster 1 se mostrou inconsistente, pois registrou que o processo decisório nunca ocorre de forma descentralizada, mas, por outro lado, segundo seus respondentes, eles sempre têm liberdade para tomar as decisões pertinentes às suas atividades, enquanto que as áreas apenas em alguns momentos podem tomar decisões em relação às suas funções e responsabilidades.

Esse grau de inconsistência nas respostas foi observado também nos clusters 2 e 3, sendo que o 3 apresentou menos incoerência devido ao fato de responder que o processo decisório nunca é descentralizado, assim como os seus respondentes não têm liberdade para tomar decisões no entorno de suas atividades. Em compensação, ambos realçam que as áreas quase sempre são livres para tomar suas próprias decisões.

Já o cluster 4, está consistente, inclusive guardando proximidade com o cluster 5, visto que para este grupo em alguns momentos o processo decisório é descentralizado e há liberdade para tomada de decisões tanto individual como em áreas.

Para os respondentes que compõem o referido cluster 5, as decisões na empresa são descentralizadas apenas em alguns momentos, acontecendo o mesmo em se tratando do grau de liberdade que eles têm para tomarem decisões pertinentes às suas atividades. Quando perguntado a respeito das áreas, o cluster 5 mostrou que elas, da mesma forma que os colaboradores individualmente, podem tomar decisões somente em alguns momentos, remetendo à idéia de que para algumas decisões é necessário consultar um nível hierárquico superior.

No cluster 6 nota-se que a predominância apontada pelos sujeitos foi a de que o processo de decisão na empresa quase sempre é descentralizado e que tanto os respondentes deste grupo como as áreas organizacionais quase sempre têm liberdade para tomar as decisões

que lhes são apresentadas. Ao analisar-se o cluster 7, observou-se que para os seus respondentes existem na empresa momentos em que as decisões são descentralizadas e outros em que são mais centralizadas, mostrando um resultado equilibrado, isto é, para este grupo o processo decisório, em linhas gerais, é descentralizado em alguns momentos; ele mostra que os colaboradores têm total liberdade para tomar suas próprias decisões, ao mesmo tempo em que expressa o fato de que as áreas nem sempre têm esta liberdade.

Em linhas gerais, infere-se que o processo decisório na empresa em alguns momentos é centralizado e em outros é descentralizado, dependendo da decisão e da área a qual as decisões estão relacionadas. Dentre os grupos verificados, o cluster 3 contrapõe-se aos outros, pois, segundo suas respostas, não há liberdade total para cada um tomar as decisões pertinentes às suas atividades. Os demais demonstram a existência de flexibilidade em se tratando das decisões, apesar de se ter uma gestão mais centralizada.

b) Funções e responsabilidades

Quanto à esta característica, para os respondentes do cluster 1 as funções e as responsabilidades quase sempre são definidas e comunicadas formalmente, embora somente em alguns momentos são conhecidas pelos colaboradores. Nessa linha, também se tem o cluster 2, no qual constatou-se que as funções e responsabilidades quase sempre são definidas e comunicadas formalmente e conhecidas pelos colaboradores.

Os clusters 3 e 4 mostraram que as funções e as responsabilidades não são formalizadas, porém, para o 3, em alguns momentos são conhecidas pelos colaboradores, enquanto que para o 4 sempre o são. Percebe-se que, dentre estes clusters, o 4 expressou um grau de inconsistência nas respostas.

As funções e responsabilidades apenas em alguns momentos são conhecidas e também formalizadas pela empresa, segundo a ótica do cluster 5.

Encontrou-se similaridade nas respostas entre os clusters 6 e 7, sendo que para eles as funções e responsabilidades quase sempre são conhecidas e em alguns momentos são formalizadas.

Os clusters 3 e 4 evidenciam que as funções e as responsabilidades não são claramente definidas e formalizadas na empresa, o que os diferencia das respostas pertencentes aos outros grupos. Nesse quesito percebem-se algumas diferenças entre as respostas no mesmo grupo, pois ao mesmo tempo em que concordam que não há definição e formalização de funções e responsabilidades, respondem que os colaboradores, não raro, as conhecem claramente. Isso mostra uma inconsistência nas percepções destes referidos clusters, o que será clarificado quando expuserem-se os relatos das entrevistas com os respondentes.

c) Autoridade

Neste item os clusters indicaram que em alguns momentos a autoridade exercida por cada um é compatível com as suas funções e responsabilidades, excetuando-se o cluster 4, para o qual isso nunca acontece e o 7 que enfatiza o fato de isso sempre acontecer, mostrando, dessa forma, uma inconsistência entre as respostas concernentes aos distintos grupos.

Para os clusters 1, 2, 3, 4, 5 e 6 existe delegação informal de poder na empresa, enquanto que o 7 salienta que não existe, em nenhum momento, esta informalidade.

Novamente o cluster 4 se sobrepõe aos demais em relação à característica “autoridade”, mencionando que a autoridade exercida por cada membro organizacional não é compatível com suas funções. Tal fato é realçado pois os demais clusters se mostram coerentes em suas respostas.

d) Estilo

Observou-se que para os clusters 1, 2, 3, 4, 5 e 7 o estilo de administração da empresa é participativo somente em alguns momentos. Já para o 6 a empresa adota este estilo em todos os momentos, valorizando a integração entre as áreas e os colaboradores.

Dentre os clusters analisados, no 4 se concentram os respondentes que afirmaram que a empresa não realiza reuniões periódicas de trabalhos, trabalhos em equipe, treinamentos e afins, demonstrando a falta de um estilo participativo, enquanto os demais grupos mostraram que tais reuniões e treinamentos quase sempre ocorrem, podendo residir aí uma diferença entre as áreas das quais fazem parte os componentes dos grupos.

Em suma, todos os grupos mostram que a empresa é participativa pelo menos em algumas situações. O único cluster que sinaliza que o estilo é sempre participativo é o 6.

e) Postura

As respostas dos clusters 2 e 3 sinalizaram que a empresa não adota uma postura empreendedora, mas em alguns momentos valoriza iniciativas inovadoras, como mudanças nos processos internos, adoção de ferramentas tecnológicas, pesquisa e desenvolvimento etc, evidenciando, assim, que os respondentes não consideram tais iniciativas como postura empreendedora. Os clusters 1, 5 e 6 indicaram que a postura da empresa em alguns momentos é participativa. Para os 1, 4 e 5 a empresa quase sempre valoriza iniciativas ligadas à inovação, ao passo que para o 6 e o 7 ela sempre as valoriza.

Os grupos apresentam uma divergência considerável no que diz respeito à postura. Somente os grupos 4 e 7 percebem o empreendedorismo da empresa, para os demais ela o é em alguns momentos ou nunca. Pode-se depreender que os líderes da empresa ou valorizam a integração entre os colaboradores e investem e divulgam as suas inovações parcialmente, ou são realmente pouco empreendedores. De toda a forma, os respondentes evidenciam que têm percepções diferentes em relação às características do modelo de gestão.

f) Processo de gestão

Segundo o que indicaram as respostas do cluster 1 a empresa tem processo de gestão definido: planejamento, execução e controle. Já, observando-se o 2 notou-se que a empresa possui um processo de gestão formal em alguns momentos e que nem sempre os colaboradores executam suas tarefas de acordo com os planos, que, todavia, sempre são discutidos.

Sob a perspectiva do cluster 3 a empresa não formaliza processo de gestão para estabelecer seus objetivos e diretrizes a fim de conduzi-la à situação objetivada. Os respondentes dos grupos 4 e 5, por sua vez, destacaram que em alguns momentos existe planejamento e execução e que quase sempre existe controle.

O grupo 6 deixou evidente que o processo de gestão é formalizado em alguns momentos, porém a discussão sobre ele e o seu controle quase sempre o são. Para os respondentes do grupo 7 a empresa sempre utiliza planejamento, execução e controle para traçar e alcançar seus objetivos, contudo apenas em alguns momentos as tarefas são executadas, pelos seus colaboradores, em consonância com os objetivos da organização.

Quando se analisa globalmente esta característica, percebem-se divergências mais acentuadas. Para alguns participantes da pesquisa, como evidenciado nos clusters 1, 5, 6 e 7, existe planejamento formal e as execuções dos planos são controladas constantemente pelo menos em alguns momentos, enquanto que para outros há somente uma das fases do processo de gestão que é considerada formal. Para o cluster 3 não há planejamento e o que há às vezes é o controle sobre as atividades realizadas.

g) Critérios de avaliação de desempenho

Para os clusters 1, 2, 3, 4 e 5 apenas em alguns momentos os indicadores para avaliação de desempenho são definidos claramente. Por outro lado, a opinião dos participantes dos grupos 6 e 7 é de que os indicadores são delineados de forma transparente.

Quando perguntado sobre a avaliação de desempenho dos gestores, o único cluster que não se mostrou uniforme com os demais foi o 4. Os demais evidenciaram que, praticamente, quase sempre eles são avaliados pelos resultados de suas áreas. Predominantemente, os grupos 6 e 7 explicitaram que isso sempre ocorre.

Todos os grupos são convergentes quando analisada a característica critérios de avaliação de desempenho, podendo-se inferir que pelo menos em algumas situações tais critérios são claros, ou seja, sabe-se que existe algum tipo de critério para avaliar o desempenho da empresa.

A seguir analisam-se os relatos das entrevistas com os gestores e são relacionados os respondentes que demonstraram inconsistência em suas respostas.

4.3 Análise global das características do modelo de gestão

Inicialmente, a partir das entrevistas com os gestores selecionados, buscou-se identificar e discriminar as principais características do modelo de gestão da empresa, se e quando ocorreram mudanças expressivas em sua administração.

Até 2004, a filosofia que orientava o processo decisório da empresa, de acordo com o seu gerente geral, “não contemplava procedimentos de gestão que facilitassem a descentralização das decisões”. O processo de gestão era informal, inexistindo instrumentos básicos de administração, tais como planejamento estratégico ou mesmo operacional, fluxo de caixa, indicadores de avaliação de desempenho econômico e outros. Os sistemas de informações eram frágeis, baseados em um *software* de informações integradas parcialmente implantado.

Dada a inexistência de mecanismos integrados de monitoramento das atividades, a alta administração, ainda que o tentasse, “não lograva êxito em fazer com que os gerentes assumissem responsabilidades sobre os resultados de suas ações”, observou o gerente geral, “e isto provocava desajustes entre os objetivos pretendidos para a organização pela sua direção e aqueles que eram perseguidos por cada gestor”.

Adicionalmente, na medida em que o volume de operações da empresa aumentou, a centralização das decisões pela diretoria passou a dificultar o desenvolvimento de seus processos operacionais, o que incentivou o aumento do poder informal existente no nível gerencial médio, acumulando-se situações em que as orientações dadas pela alta administração não surtiam os efeitos desejados em sua base organizacional. Com isto segundo o gerente geral, “muitas vezes os diretores avaliavam cursos de ações propostos por gerentes que, na realidade, já os haviam implementado”, isto é, “a centralização das decisões se tornou apenas *pro forma*. Assim, erros eram cometidos sem que pudessem ser detectados antecipadamente pela diretoria”.

A partir de 1998, o segmento de mercado no qual a empresa atua passou a contar com a presença de novos *players* locais e estrangeiros, estes últimos materializados pela profusão de importações de produtos similares aos por ela fabricados, e, notadamente, provenientes da Ásia.

Apesar do aumento da concorrência, a empresa cresceu em termos de volumes. A qualidade deste crescimento não foi, entretanto, positiva. Além dos novos competidores, as características do modelo de gestão da organização a levaram a enfrentar dificuldades para manter-se competitiva. Dessa forma, ela passou do lucro ao prejuízo, acumulando resultados econômicos negativos no período compreendido entre os anos de 1999 e 2004.

Segundo depoimentos dos gestores entrevistados, existiam vários fatores até meados de 2005 impeditivos para que se implementasse uma filosofia baseada em um modelo que contivesse a descentralização das decisões e o contínuo monitoramento das ações dos gestores. Entre estes: a inexistência de um sistema de informações ágil que permitisse o controle das operações; a desconexão operacional existente entre as áreas, especialmente entre as de vendas, produção e compras, e a cultura organizacional predominante entre os gestores, centrada no individualismo em detrimento do coletivismo. Estes fatores, segundo o gerente geral e o presidente da empresa, seriam as principais variáveis do ambiente interno da

organização que requeriam reparos imediatos, necessidade esta constatada após sucessivos diagnósticos da situação das áreas e da empresa como um todo.

Assim, sob uma nova orientação, a alta administração optou por iniciar as mudanças organizacionais, reestruturando-se a área de controladoria, que deveria monitorar o ambiente interno e alicerçar o processo decisório da empresa, e a de tecnologia da informação, a qual cuidaria do formato e da disponibilização da informação aos usuários – fator este considerado relevante para a nova gestão, ao mesmo tempo em que se introduziram instrumentos de gestão que facilitassem a administração.

Em se tratando de processo de gestão, implantou-se na organização um processo de planejamento que culminou na elaboração de um plano de curto, médio e longo prazo, no qual se detalharam os investimentos, o plano de marketing, de produção, de pesquisa e desenvolvimento, as receitas e as despesas por área de responsabilidade e, conseqüentemente, o resultado operacional e econômico esperado.

O simples fato de se adotar um processo de planejamento já trouxe os seus benefícios para a empresa, segundo seu gerente geral, pois oportunizou a sua diretoria, em conjunto com alguns de seus principais gerentes a, de forma inédita, se debruçar detidamente sobre questões estratégicas que afetavam os objetivos organizacionais.

O plano de negócios foi divulgado em detalhes aos gerentes, principalmente os da área de vendas, o *controller*, o de tecnologia de informação, que passaram a implementá-lo sob a coordenação da gerência geral, conforme depoimentos dos gestores. Durante a sua execução, cada um destes gestores recebeu treinamento específico sobre técnicas de simulação de resultados e de avaliação de negócios, bem como outros relacionados aos critérios para usos de ativos, para análise de custos, despesas e de resultados.

A execução do primeiro plano foi inicialmente difícil. De acordo com o gerente geral, as principais dificuldades se associaram à falta de hábito dos gerentes em terem de seguir padrões previamente estabelecidos, e verem suas ações serem monitoradas a partir destes. Tais problemas foram, com o tempo, minimizados, pois “as resistências iniciais foram substituídas pela motivação dos integrantes do time gerencial, que entenderam que o processo adotado pela empresa levaria ao reconhecimento da capacidade de gestão de cada um, o que lhes proporcionaria, em decorrência, maiores chances de ascensão profissional”, esclarece o executivo entrevistado.

Talvez isso explique o fato de alguns gestores, como o supervisor de produção, respondente do cluster 3, e o gestor de qualidade, respondente do cluster 4, afirmarem que não há planejamento e controle na empresa, e outros enfatizarem que isso ocorre em apenas alguns momentos.

Durante os primeiros meses de 2005, as decisões eram centralizadas no gerente geral. Segundo ele, isto seria necessário para que se conhecessem as habilidades gerenciais de cada gerente, a fim de avaliar a sua capacidade decisória. Apesar de este procedimento contrariar a filosofia de poder decisório descentralizado que se pretendia adotar, a opção por se fazê-lo de forma apenas gradual teve como propósito preservar o resultado da organização, pois ainda havia dúvidas sobre a capacidade que os gestores teriam de tomar decisões sistemicamente orientadas para os objetivos estabelecidos pela alta administração, ao invés de pelos seus próprios objetivos.

Essa pode ser a explicação pelo fato de alguns clusters apresentarem percepções de que o processo de gestão em alguns momentos ou sempre é centralizado. Isso porque em algumas áreas as decisões ainda não são tomadas pelos seus gestores.

A empresa adotou a partir de janeiro de 2005 um mecanismo de avaliação de desempenho de gestores. O procedimento teve como principal objetivo identificar as necessidades de treinamento do nível gerencial da empresa, para aprimorar a sua capacidade decisória. Assim, o critério de avaliação escolhido e implementado não teve a intenção, em

princípio, de estabelecer métodos de recompensa ou punição. A única área para a qual se adotaram tais métodos foi a de vendas. Entretanto, isto ocorreu com o propósito de substituir-se o pagamento de comissões por um bônus pago semestralmente para aqueles que atingissem suas metas.

O fato de não ter sido adotado um sistema de incentivo que abrangesse todo o corpo gerencial da empresa, conforme seu gerente geral, “inicialmente causou *um certo desconforto* [sic] entre aqueles que não foram beneficiados pela política de bônus”. Para se minimizar o problema, com êxito, buscou-se “esclarecer para todos que o sistema seria estendido a todos os gerentes quando se considerasse que todos os gestores tivessem absorvido a nova cultura que se instaurava na organização”.

Por isso, encontraram-se percepções de que não há definição clara de critérios para avaliar desempenho em todos os momentos, com exceção do cluster 7, composto pelo presidente da empresa, que expressou o total delineamento de tais critérios.

Consoante o gerente geral, a alta administração da empresa se decidiu por um estilo participativo de gestão. Contudo, após reflexões acerca do assunto, concluiu-se que isto seria feito de forma gradual, pois os traços culturais decorrentes do modelo de gestão anterior da empresa não eram favoráveis para uma rápida adoção da filosofia. Os gestores deveriam ser preparados para isto. Assim, “ainda hoje estamos em processo de integração e trabalho em equipe”.

Com isso, percebe-se que esse é o motivo pelo qual alguns clusters sinalizaram que a empresa preza a participação somente em alguns momentos. Verifica-se que os clusters, para os quais a nova filosofia do modelo de gestão, apregoada pelo gerente geral, é mais predominante, são compostos justamente pelos primeiros gestores que participaram das mudanças em torno das características do modelo, quais sejam: primordialmente o 6 (gerente geral, diretor de marketing, diretor comercial, gerentes de vendas, diretor financeiro e administrativo e diretor operacional), o 7 (presidente) e na seqüência o 5 (gerente de TI, gerente de faturamento e expedição, gerente de pesquisa e desenvolvimento, gerente de engenharia de testes, gerente de marketing, analistas de controladoria, gerente de produção, controller).

Percebeu-se que as percepções variam de acordo com o nível hierárquico. Quanto mais próximo do nível 1 (presidente, diretores, gerente geral) mais estão adeptos ao modelo de gestão da organização. O supervisor de produção e, por vezes, o gerente de qualidade, dos clusters 3 e 4, respectivamente, se mostraram resistentes ao novo modelo. Isto se dá, segundo os depoimentos coletados, pois eles mantêm, ainda, um distanciamento do que está sendo decidido nos níveis superiores.

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo a detecção das percepções dos membros de diversos níveis hierárquicos – presidente e diretores, gerentes, supervisores e analistas a respeito das características do modelo de gestão da empresa.

Aplicando-se os testes de análise de cluster e as entrevistas com os gestores da empresa selecionada para o estudo, observou-se que existe proximidade nas respostas dos gestores que estão mais envolvidos com a alta administração.

Notou-se que a percepção do presidente da empresa guarda semelhança com as evidenciadas pelo cluster formado por gestores do nível 1 e 2, ou seja, diretores, gerente geral e gerentes de algumas áreas. Isso significa que, em alguns momentos, a administração é mais centralizada, participando seus planos e suas decisões apenas com alguns níveis de gerência.

O supervisor de produção, pertencente ao cluster 3, e o gestor da qualidade, do cluster 4, apresentaram discrepâncias em relação aos demais. Pôde-se averiguar, por meio das entrevistas, que isso reflete o fato de a empresa ter iniciado um processo de mudanças em seu

modelo de gestão e que tais alterações ainda estão sendo disseminadas. Isto é, começou-se gradualmente a implementá-las, aproximando, no início, somente algumas áreas à alta administração, como a área de vendas, a controladoria e a tecnologia da informação.

Talvez por isso, após analisar as evidências, constatou-se que a maior parte dos respondentes que são gestores do nível 1 e 2 está mais próxima das características do modelo de gestão proposto pela administração da empresa e também pela literatura aqui exposta.

Referências

Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nordm, W. R. (1999). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas.

Collins, J. C.; Porras, J. I. (2000). **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco.

Gehrking, G. C.(1997). **Strategic Planning: process and evaluation**. Texas: UMI.

Guerreiro, R. (1989). **Modelo Conceitual de Sistemas de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo.

Hampton, D. R. (1991). **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books do Brasil.

Kotter, J. P.; Heskett, J. L. (1992). **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron.

Lapierre, L. (1990). **Imaginário, administração e liderança**. In psicodinâmica da vida organizacional : motivações & liderança. Bergamini, Cecília ; Coda, Roberto. São Paulo : Pioneira.

Lorange, P. (1998). **Strategy implementation: the new realities**. Long Range Planning. Inglaterra: v. 31, p. 18-29.

Malhotra, N. K. (2001). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman.

Maroco, J. (2003). **Análise estatística**. Lisboa: Edições Silabo.

Mcgregor, D. (1960). **The Human Side of enterprise**. New York: Mcgraw-Hill.

Ott, J.S; Parkes, S. J.; Simpson, R.B. (2007). **Classic readings in organizational behavior**. USA: Thomson.

Parisi, C. (2001), **Ensaio sobre o comportamento organizacional**. In Catelli, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo:Atlas.

Pereira, C. A.. (2001). Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: Catelli A., **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon** (2 ed, pp. 196-267). São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P. (1978). **O Processo Administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas.

Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass.

Vecchio, R. P. (2006). **Organizational behavior**. USA: Thomson.