

ESTILOS DE GESTÃO: UM ESTUDO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

STYLES OF MANAGEMENT: A STUDY ON SMALL AND MEDIUM COMPANIES

*Clandia Maffini Gomes **

Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
E-mail: clandia@smail.ufsm.br

Vítor Francisco Schuch Júnior

Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
E-mail: vfschuch@gmail.com

Lucia Rejane Gama Madruga

Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
E-mail: lucia.rejane@hotmail.com

Jordana Marques Kneipp

Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil
E-mail: jordana.mk@gmail.com

RESUMO

O presente estudo procura verificar a relação entre a imagem e o estilo gerencial predominante nas pequenas e médias indústrias de Santa Maria - RS. A pesquisa realizou-se nos quatro setores industriais de melhor imagem junto ao mercado, segundo a apreciação dos juizes (gerentes das principais agências bancárias locais): alimentar e de bebidas; minerais não metálicos; madeira e mobiliário; artefatos de ferro e alumínio. O estudo revelou que as empresas, de modo geral, não estão atuando no sistema participativo e que, com exceção da empresa representativa do ramo alimentar e de bebidas, a qual possui a melhor imagem e está atuando no sistema participativo. Quanto às empresas que representaram os demais setores não é possível fazer tal correlação, podendo-se, desta forma, afirmar apenas parcialmente a hipótese da pesquisa.

Palavras-chave: Estilos de Gestão; Imagem.

ABSTRACT

This study aims to investigate the relationship between the image and the prevailing management style in small and medium industries of Santa Maria - RS. The research was conducted in four industrial sectors that presented the better image in the market, in the view of the judges (managers from major local bank branches): food and beverages, non-metallic minerals, wood and furniture, articles of iron and aluminum. The study revealed that companies are not acting in a participatory system and that with the exception of the representative firm from food and beverage industry, which has the best image and is acting in participatory system. When considering the companies that represent other sectors, is not possible to identify such a correlation, allowing the researches to partially confirming the research hypothesis.

Keywords: Management Styles; Image.

Data de submissão: 15 set. 2012.

Data de aprovação: 17 jan. 2013.

INTRODUÇÃO

A pesquisa partiu da premissa de que o desenvolvimento das empresas da região, estaria ligado à organizações eficazes com características de uma moderna administração. A cidade de Santa Maria, mais especificamente, estando situada no interior do Estado, apresenta um quadro de pequenas e médias empresas com percentual bastante elevado de empresários sem qualificação formal para administrar. Logo, torna-se importante identificar se as empresas que atuam no mercado considerado, possuem um perfil condizente com sua imagem de sucesso.

O estudo buscou verificar a relação existente entre o estilo de gerência adotado e a imagem de sucesso alcançada pelas indústrias de transformação de pequeno e médio porte de Santa Maria – RS, adotando a hipótese de que as pequenas e médias indústrias de transformação que possuem imagem de sucesso na comunidade são aquelas que apresentam maior tendência ao sistema participativo.

O NOVO AMBIENTE EMPRESARIAL

Os novos livros de administração e negócios escritos por importantes pensadores na virada da década fazem um relato das condições de mudança no ambiente empresarial interligadas com as mudanças políticas e econômicas ocorridas em nível mundial. Os escritores e pensadores discutem as mudanças fundamentais na situação econômica mundial, na natureza das empresas, e a necessidade de um novo paradigma - uma abordagem fundamentalmente inovadora à maneira de pensar para poder compreender e tratar as novas realidades.

As limitações tecnológicas tornaram-se cada vez menores e novas preocupações começaram a ganhar espaço no dia a dia das organizações. Neste sentido, Tapscott (1995), afirma que estamos vivenciando uma nova era em termos de competição. A competição, pode surgir de qualquer lugar, fazendo com que as empresas não possam mais sentir-se completamente seguras em relação à fatias de mercado e posições competitivas. O autor coloca ainda, que:

Com mercados e seus protagonistas constantemente mudando, a possibilidade de que as empresas possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais. Nenhuma organização pode se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem de inovar constantemente para poder competir. (Tapscott, 1995, p. 6)

Para finalizar, Tapscott (1995), destaca que no novo ambiente empresarial, funcionários e grupos têm de possuir poder decisório e motivação para poder cooperar no sucesso. Para isto é necessário que o empregador assuma uma nova postura frente aos membros do grupo funcional, proporcionando um tratamento justo, algum controle sobre o processo decisório, participação no sucesso do grupo e do empreendimento, além de instrumental apropriado para executar as funções e poder cooperar com eficácia.

No final do século XX, a administração e as organizações estão sofrendo grandes transformações. As empresas privadas, em particular, operam dentro de um contexto extremamente competitivo e precisam aprimorar continuamente sua eficiência.

As organizações deixaram de ser grandes empregadoras de mão-de-obra, tanto de trabalhadores especializados, quanto de gerentes. Esta tendência têm forte impacto sobre as expectativas da sociedade, uma vez que o sistema de ensino, especialmente o ensino superior, está fortemente orientado para a formação de pessoas para trabalharem nas organizações. Uma consequência positiva, porém, é o aumento da importância da Administração Empreendedora: o movimento que procura estimular as pessoas a serem seus próprios patrões. Além disso, a também antiga ideia da Administração Participativa ganha muito espaço com essa tendência, pois é preciso educar funcionários operacionais para serem seus próprios gerentes. (MAXIMIANO, 1997, p.26).

As organizações do presente são profundamente influenciadas pela nova tecnologia da informação, que facilitaram a redução de quadros, além de introduzir a empresa virtual e o trabalhador virtual no cenário. Para Maximiano existem algumas circunstâncias da administração atual que merecem ser destacadas, tais como a globalização da economia, tecnologia intensiva, qualidade de vida, defesa do consumidor, ênfase no cliente e redução da hierarquia.

As mudanças na administração atual pressupõem ainda, a evolução da organização quanto ao seu estilo de administração. Em oposição ao modelo de administração diretivo tradicionalmente aceito, surge o estilo de administração participativo como condicionante da modernidade organizacional.

MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DIRETIVO X PARTICIPATIVO

A administração participativa é um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos. De maneira geral, administração participativa “é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações”. (MAXIMIANO, 1997, p.322).

Há dois modelos básicos de administração, o modelo diretivo e o modelo participativo, que podem ser contrastados como pontos opostos da mesma escala. O modelo diretivo utiliza predominantemente a autoridade formal e seus mecanismos, para obter a obediência, enquanto no modelo participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia.

O modelo diretivo-autoritário consolidou-se nas organizações há muito tempo e foi reforçado pelas proposições dos pioneiros da administração, Taylor, Ford e Fayol, que enfatizaram o papel dos chefes e a padronização do comportamento dos funcionários. A organização autoritária é centralizada, porque o poder de decisão e as informações estão concentradas em poucas pessoas ou instâncias. A estrutura é montada de tal forma que as atividades são dirigidas nos órgãos centrais e não no próprio local onde são realizadas. O modelo autoritário tem raízes firmes na tradição das organizações e da sociedade e dispõe de instrumentos

coercitivos, que são mais poderosos e produzem uma sensação de segurança maior que as bases comportamentais em que o modelo participativo se assenta.

Em oposição ao modelo autoritário encontramos a administração participativa. No campo da administração das organizações, as ideias favoráveis à participação datam do início do século XIX. Nesta época os primeiros sindicatos forçaram as empresas da nascente Revolução Industrial a compartilhar algumas de suas decisões com os representantes dos empregados. Desde então, as ideias e a experiência prática da administração participativa vêm crescendo sistematicamente.

Nos anos 60, o pesquisador americano Rensis Likert propôs-se a dissecar o modelo tradicional e estruturar um modelo participativo de organização. Em suas pesquisas, Likert (1971), procurou identificar as características das organizações de melhor e pior desempenho. Para isso, criou uma régua de medir organizações. No extremo esquerdo dessa régua, fica o Sistema 1, correspondente ao modelo de organização autoritário forte. No extremo direito, fica o Sistema 4, participativo. Entre os dois extremos ficam dois sistemas intermediários, 2 e 3, benévolo e consultivo. A vantagem desse modelo de quatro sistemas é a elasticidade, já que uma organização específica pode ter características dos quatro sistemas. A pesquisa de Likert mostrou que as organizações identificadas com o Sistema 4 tinham melhor desempenho, medido pela satisfação de seus funcionários e pelos resultados econômico-financeiros.

A divulgação das pesquisas de Likert fez parte do amplo movimento das ideias liberalizantes dos anos 60. Foi nesse período que surgiram a teoria dos dois fatores, de Herzberg, a ideia do sistema sociotécnico e as teorias do desenvolvimento organizacional. Esses e outros conceitos influenciaram profundamente as doutrinas e as práticas da administração, alterando as premissas nas quais se assentam os modelos e concepções tradicionais.

O grande avanço da administração participativa, no campo da teoria e da prática, ocorreu na passagem dos anos 80 para os 90. Nesse período a indústria começou a utilizar intensivamente os princípios de administração participativa que haviam sido desenvolvidos anteriormente. Além disso, administradores práticos e pesquisadores intimamente ligados a empresas acrescentaram sua própria contribuição a esses princípios.

A evidência da superioridade dos métodos participativos foi apresentada inicialmente pelas empresas japonesas, especificamente pela Toyota, ainda nos anos 50. Em seguida, as organizações ocidentais procuraram imitá-las ou implantar sua própria versão de administração participativa. Assim a indústria não apenas ficou mais receptiva às teses que defendiam a participação como método de administração, mas também começou a oferecer suas próprias soluções.

Em todo o mundo, diferentes empresas fizeram experiências importantes com a administração participativa. Em certos casos, como tentativa de copiar os métodos japoneses. Em outros por inspiração do próprio empresário.

As estratégias da administração participativa agrupam-se em diversas categorias. As mais importantes são: aprimoramento da informação, participação no processo decisório, equipes autogerenciadas, participação na direção, participação nos resultados, estrutura participativa e a autogestão.

Na verdade, grande parte dos autores da teoria administrativa preocuparam-se em identificar as características que as empresas modernas apresentam, correlacionando-as ao êxito da organização. Através

de várias pesquisas já realizadas, os fatores identificados como causa de sucesso encontram-se nas empresas que trabalham com estilo de gerência participativa.

A QUALIDADE E O ESTILO DE GESTÃO PARTICIPATIVO

A busca da qualidade tornou-se hoje, um ideal procurado por todas as organizações modernas. Porém é impossível falar em qualidade sem falar em gestão participativa. A evolução para um sistema de qualidade pressupõe paralelamente o avanço no estilo de gestão.

Entretanto, a preocupação com a qualidade e produtividade dos produtos existe há muito tempo. Porém, a qualidade vista como um todo, compreendendo o produto, as relações internas e externas da organização, somente começou a ganhar destaque, especialmente no Brasil, muito recentemente, conforme nos lembra Aktouf (1996):

Uma visão da literatura administrativa mais em voga desde o fim dos anos 70 mostra que as teorias “circulam” dentro do quadro tradicional do funcionalismo utilitarista norte-americano e do pensamento econômico neoclássico. A cultura foi um dos primeiros cavalos de batalha introduzidos nesse questionamento da administração tradicional ... O segundo cavalo introduzido nesse campo, geralmente considerado complementar, é o da denominada qualidade total. É fácil constatar que, no essencial, a maior parte dos best-sellers recentes em administração mesclam de uma forma ou de outra, elementos sobre cultura da empresas e elementos sobre gestão da qualidade. Ajuntam-se a esses outros temas, tais como considerações sobre ecologia ou ética e sobretudo, proposições de modos de gestão que visam à coesão, à cumplicidade, ao espírito de iniciativa e à criatividade em todos os níveis. Tudo isso se fará, proclama-se, pela ‘revalorização’ do ‘capital humano’. (AKTOUF, 1996, p. 235-236).

Ainda segundo Aktouf (1996), os fatores de sucesso mudaram de natureza, assim como de campo. Até os anos 70, era preciso buscar produzir em grandes quantidades e rapidamente. Esta filosofia garantia o sucesso, pois era necessário apenas abastecer o mercado. A criatividade, a iniciativa e a concepção eram da alçada dos chefes ou especialistas dos departamentos nobres (pesquisa & desenvolvimento, planejamento), pessoas extremamente comprometidas e bem pagas para serem seres pensantes e inteligentes. A era da qualidade e da criatividade, porém, estende suas exigências e mostra que todos os empregados devem ser comprometidos, ativos e pensantes, o que pressupõe um estilo de gestão mais participativo.

A administração tradicional não está preparada e, o que é mais grave, não está armada, nos planos conceptual e teórico, para compreender, em justa medida, o quadro de incertezas e confusões que se armam. Envolvidos num amontoado teórico cimentado pelo funcionalismo e pela ideologia do consenso, os teóricos e os práticos da administração dominante não podiam ver que a fatores de sucesso

profundamente distintos devem corresponder filosofias de gestão e uma concepção de trabalho, do trabalhador, também profundamente distinta. (AKTOUF, 1996. p. 236-237).

Para Aktouf (1996), em tudo isso, aparece um corolário evidente: a superação da administração ortodoxa, baseada sobre a autoridade, sobre uma ordem imposta pela organização e sobre diversos cientificismos. É inevitável buscar uma prática gerencial que permita a eclosão do desejo do empregado de envolver-se com seu trabalho, de ali mobilizar sua inteligência. Ressalta o autor, que é preciso deixar claro que este movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, nem uma utopia, mas uma necessidade. Somente assim, se poderá instaurar a tão procurada empresa inteligente, resultado de uma combinação das diversas inteligências individuais, impelidas pelo desejo de colaborar. Deste modo, busca-se um novo tipo de empregado e novos tipos de relações de trabalho e empresariais.

A aplicação de um estilo de gestão participativo é fundamental para a implantação bem sucedida da filosofia da qualidade total em uma organização.

Para que uma empresa possa sobreviver e ainda prosperar no complicado mundo deste final de milênio deverá adotar a Qualidade Total como método de trabalho. Através desta ferramenta, será assegurada a lucratividade e permanência daquela no mercado; entretanto, apesar de necessária, não é o bastante. Precisa-se acrescentar a isto a responsabilidade social, que no caso dos empregados, significa que a própria empresa deverá ser um veículo de realização daqueles, tanto profissional como pessoal... A realização profissional - e parcialmente a pessoal - pode ser conseguida através do processo de administração participativa, pelo qual os empregados são envolvidos em atividades de duplo interesse: para a empresa, através de melhorias, solução de problemas, etc., e para o indivíduo, que agindo assim, autogratisca-se e sente útil para o objetivo comum e não apenas mais um parafuso numa máquina cujo controle é alheio. (BONILLA, 1993, p.161-162).

Bonilla (1993), alerta que caso a cúpula da empresa tenha decidido assumir a implantação da Qualidade Total e pretenda desenvolver a motivação dos empregados, através da administração participativa, deverá estar atenta a um possível bloqueio por parte dos gerentes. É fundamental, portanto, que a alta administração desenvolva um plano para treinar toda a equipe gerencial, visando a mudança do estilo respectivo, antes que o conceito de administração participativa possa ser difundido por toda a empresa.

Finalizando, o autor lembra que a tentativa de implantar a participação dos empregados na empresa, sem que se tenha solidificado a percepção da alta administração acerca da necessidade de mudar seu próprio estilo gerencial, traz resultados desastrosos. A exigência básica para o sucesso dos programas de qualidade é ter um estilo de administração participativa já instalado.

O SISTEMA DE GESTÃO NA MODERNA ORGANIZAÇÃO

Analisando-se as diversas teorias administrativas, vemos que muitos autores interessaram-se pelos sistemas gerenciais e sua relação com o êxito empresarial, procurando identificar as características que as modernas empresas apresentam e correlacionando estes fatores com o êxito que a organização vem alcançando. Há uma preocupação em saber se a longo prazo são estas características que mantêm relação com o sucesso empresarial, pois parece que a curto prazo o tipo de estrutura ortodoxa de empresa atinge primeiramente o êxito.

De acordo com as várias pesquisas já realizadas, os fatores que foram identificados como causa de sucesso encontram-se nas empresas que trabalham com estilo de gerência participativa.

O sistema participativo, atualmente vem se desenvolvendo rapidamente entre as modernas organizações, como uma filosofia e como pré-requisito para os mais diversos programas implantados pelas mesmas, dentre eles os de qualidade total. Este sistema apresenta características organizacionais e de desempenho próprios de organizações de sucesso, tendo em vista ser o estilo gerencial que mais atende às necessidades humanas de auto-estima e de auto-realização, mantendo por isso, o nível de motivação e de desempenho em grau elevado.

Ao desenvolver os grupos de trabalho, Likert vem ao encontro das afirmações de Maslow que diz que o homem busca conseguir e manter o senso de valor pessoal, através da aprovação e do apoio das pessoas com quem mantém contato. Quanto maior a integração entre os membros, maior é a motivação para as metas da organização, que somadas aos objetivos grupais, dão alto índice de desempenho.

Desde a célebre pesquisa de Mayo é acentuado o valor do trabalho de grupo para o aumento da eficiência organizacional. De lá para cá estes estudos têm acentuado que da lealdade entre os membros do grupo advém uma baixa ou alta produtividade, dependendo se o grupo está integrado ou não aos objetivos da organização.

Para Likert (1971, p.129), “a administração só fará uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos quando cada pessoa numa organização for membro de um ou mais grupos de trabalho operando eficientemente, tendo um alto senso de lealdade grupal, técnicas eficazes de interação e altas metas de desempenho”.

A comunicação que se desenrola através dos grupos de trabalho demonstra que, quanto mais eficiente eles forem na função conectiva, maior entrosamento e coordenação se obterá na organização como um todo, e mais eficiente é o seu sistema de interação-influência. O sistema de comunicação no sistema participativo se desenrola de forma multidimensional, entre os componentes do grupo, nos grupos entre si e através dos elos de ligação em fluxo vertical, de cima para baixo, e de baixo para cima. De forma que as informações sejam transmitidas em todo seu conteúdo. A retenção de uma informação por um dos membros do grupo é vista de maneira negativa pelos demais componentes.

Na organização clássica a comunicação é do tipo “homem a homem”, permitindo que as informações sejam escondidas ou truncadas em benefício de uma parte, sem a visão sistêmica da organização. O que importa é que a parte alcance o seu objetivo, pois a avaliação de desempenho é analisada através dos resultados alcançados a curto prazo.

Assim como a informação é buscada junto ao grupo de trabalho, o processo de decisão também deve ali angariar as contribuições valiosas. Sobre isto, Likert (1971), se expressa da seguinte maneira:

Outra importante vantagem de ação efetiva de grupo é o alto grau de motivação da parte de cada membro em fazer o melhor para implementar as decisões e realizar os objetivos do grupo. Desde que os objetivos do grupo são determinados através de decisões grupais, cada membro individual do grupo tende a ter um alto nível de identificação do ego com as metas da companhia à mercê de sua parcela pessoal nas decisões. (LIKERT, 1971, p.136)

No moderno estilo gerencial o grupo tem o poder de decidir dentro dos objetivos estabelecidos pela organização, o que lhe dá grande sentido de colaborador direto das metas empresariais. A diferença existente entre as duas teorias no processo decisório consiste no fato de que na teoria clássica, a influência cessa após a tomada de decisão e, na participativa, ultrapassa a tomada de decisão, por influir na motivação e na habilidade de tratar com os subordinados.

Cada membro da organização é motivado a desejar elevados padrões de desempenho para si e para a organização como um todo, satisfazendo suas necessidades básicas de estabilidade, segurança, promoção funcional, status e compensação financeira, aliadas ao sentimento de orgulho pela empresa de que faz parte. O sentido de autoridade não é buscado de acordo com os princípios já estabelecidos que diz que a autoridade flui de cima para baixo pelos escalões hierárquicos. Ela se apresenta também de forma ascendente e abrange horizontalmente os grupos de trabalho.

Os níveis organizacionais não são vistos como aqueles que possuem maior ou menor autoridade, mas como aqueles que coordenam ou unem maior ou menor número de equipes. A respeito dos atributos da direção que envolve liderança diz Likert (1971):

A capacidade de exercer influência de baixo para cima é essencial se um supervisor (ou gerente) deseja desincumbir-se a contento de suas funções supervisoras. Para liderar eficazmente seu próprio grupo de trabalho um supervisor deve ser capaz de influenciar seu chefe; isto é, precisa ser treinado tanto como supervisor quanto como subordinado. Em termos de funcionamento de grupo, deve ser especializado tanto em funções de liderança como de atividade grupal. (LIKERT, 1971, p.139)

As situações conflituosas organizacionais tendem a diminuir quando os sistemas administrativos se aproximam do participativo. Não que sejam eliminadas as áreas de atrito, mas porque os conflitos são resolvidos ao surgirem através do processo de integração e interação.

Pode-se notar então, que tanto a moderna como a tradicional teoria administrativa enfatizam como fator primordial para o êxito e sucesso das organizações, a interação entre o indivíduo e a organização.

Lawrence e Lorsch realçam a importância da integração da organização e o meio, o que chamam de 'teoria da contingência na empresa'. Levantam o problema de como as empresas eficientes, se relacionam com o ambiente, isto é, como o ambiente influi na estrutura de empresas de êxito. Eles destacam a

importância da estrutura estar voltada para os objetivos da organização e o meio onde ela atua e sugerem a integração departamental, a reunião de tarefas afins no enfoque dos objetivos a serem alcançados. Desta forma, consideram que os conflitos são minimizados, porque é feita a integração levando em conta a diferenciação.

Likert (1971), ao se referir à organização de sucesso, mantém a mesma visão dos demais autores, acentuando que:

Os gerentes de alta produtividade plasmaram suas organizações em sistemas sociais sumamente coordenados, altamente motivados e cooperativos. Sob sua liderança, as diversas forças motivacionais em cada membro da organização se aglutinaram numa poderosa força orientada para o cumprimento dos objetivos mutuamente estabelecidos da organização. Este padrão geral de membros altamente motivados e cooperativos parece ser uma característica básica do novo sistema de administração que vem sendo desenvolvido pelos executivos altamente produtivos. (LIKERT, 1971, p.124)

Arantes (1994), ao caracterizar o sistema de gestão predominante nas organizações brasileiras atualmente, propõe um modelo adaptado à nossa realidade, afirmando que não existe um Sistema de Gestão padrão que possa ser aplicável a todas as empresas de forma indistinta. Todas as empresas têm os subsistemas institucional, tecnológicos e humano-comportamental, mas o conteúdo de cada um deles é, sem dúvida, diferente inclusive para empresas que atuam no mesmo negócio e oferecem os mesmos produtos aos mesmos mercados.

As necessidades de revisões e ajustes do Sistema de Gestão Empresarial são decorrentes do próprio processo de evolução da empresa e inerentes aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade. A cada novo estágio desse processo surgem novos requisitos de administração que devem possuir instrumentos de gestão adequados.

Os instrumentos gerenciais induzem a administração à reflexão antes de promover as ações; obrigam que se defina o que se quer fazer e o por quê; orientam as operações; e possibilitam que a avaliação dos resultados seja feita de forma consciente e objetiva.

Para Arantes (1994), o modelo do subsistema gerencial é constituído pelos seguintes componentes: parâmetros de resultados, processo gerencial e estilo gerencial. Apesar de simples e prático, o modelo do subsistema gerencial proposto nem sempre é encontrado na prática gerencial das empresas brasileiras. Examinando dois modelos gerenciais encontrados com bastante frequência, vemos que a característica básica desses modelos é a de não incluir parâmetros conscientes dos resultados a serem alcançados, nem um processo de planejamento adequado. Assim, os administradores, nos diversos níveis hierárquicos e nas diferentes áreas, tomam decisões com base em parâmetros fixados de acordo com o seu entendimento pessoal sobre os resultados desejados pela empresa.

Os parâmetros de resultados são indicadores de desempenho para os aspectos que a empresa julga serem relevantes e significativos para orientar a busca dos resultados empresariais. Eles não são universais e por isso é difícil estabelecer uma lista de parâmetros que sejam igualmente válidos para todas as empresas

indistintamente. Para serem significativos, eles devem refletir a realidade específica de cada empresa, seu estágio de evolução, os requisitos de seu campo de negócio, suas peculiaridades culturais.

Com relação ao estilo gerencial, o autor destaca que a essência do papel do administrador está na obtenção de resultados que contribuam efetivamente para a consecução das finalidades empresariais externas e internas. O sucesso na obtenção da adesão e do entusiasmo das pessoas para a consecução dos resultados empresariais depende em grande parte da forma como que o administrador exerce a influência sobre elas.

O processo gerencial pode ser executado de várias formas. Em algumas empresas, é adotado o modelo centralizado, em que as decisões tomadas na fase de planejamento são restritas à administração e comunicadas aos níveis gerenciais subordinados; o controle também é restrito à alta administração. Em outras empresas, o modelo é descentralizado e prevê a participação de toda a equipe gerencial nas fases de planejamento, direção e controle.

É o administrador que define o modo de influenciar sua equipe e a das demais áreas da empresa, para obter os resultados empresariais. Este modo de agir em relação às pessoas para a consecução de resultados é caracterizado pelo estilo gerencial. O administrador pode exercer esta influência de várias maneiras. Ele pode usar sua autoridade hierárquica com maior ou menor intensidade, pode estabelecer relações de poder, pode enfatizar a realização de tarefas ou de relações entre as pessoas. O estilo gerencial efetivamente praticado é fortemente influenciado por variáveis de natureza humana. O que está subjacente à escolha do estilo gerencial são as crenças e os valores do administrador sobre a natureza do comportamento humano. Por isso, os sistemas gerenciais com base apenas nas variáveis técnicas não foram implementados ou falharam na prática.

O estilo gerencial não é estático. Ele varia conforme as características do ambiente interno e externo de uma empresa em particular, e também, em função do sistema de valores do gerente e da maturidade da equipe de subordinados. Não há, portanto, um estilo certo ou errado. Há um estilo adequado para cada situação específica. Todas as funções gerenciais são orientadas de maneira uniforme pelo estilo gerencial adotado pelo administrador. Contudo, ainda que possa haver essas particularidades, há um estilo predominante na empresa como um todo. Este estilo predominante é baseado na cultura da empresa, e muitas vezes está explícito e expresso na Filosofia Empresarial

MÉTODO

Considerando-se as mudanças e transformações ocorridas no mercado nos últimos anos, busca-se saber através deste estudo, o grau de evolução do setor no que se refere ao estilo de gestão adotado. Para tanto, parte-se do seguinte pressuposto: as pequenas e médias indústrias de transformação que possuem imagem de sucesso na comunidade são aquelas que apresentam maior tendência ao sistema participativo.

O estudo apresentado possui um caráter descritivo, onde procura-se descrever o perfil e as características organizacionais das empresas analisadas.

Dimensões de análise

Para uma melhor compreensão do método adotado, a seguir são apresentadas de forma operacionalizada, as principais variáveis pesquisadas.

Imagem de Sucesso

Para medir esta variável, adotou-se o método de apreciação de juízes, no qual utiliza-se a imagem interior adquirida por pessoas ocupantes de cargos em organização, que possuam vinculação indireta com as indústrias de transformação em geral.

Sistema de Gerência

Para a identificação das características organizacionais e do sistema gerencial usou-se o modelo de estilo de gerência desenvolvido por Likert. Este método constitui-se de uma escala, a qual permite, através do cálculo de médias, identificar o estilo predominante, associado às características organizacionais de modo específico e ao sistema gerencial de modo geral. Os valores das escalas e sua relação com o sistema, estão relacionados no Quadro 1.

QUADRO 1 - Valores da escala Likert

Escala (média)	Característica /Sistema
0 – 1	1 - Autoritário forte
1 – 2	2 - Autoritário
2 – 3	3 - Consultivo
3 – 4	4 - Participativo

Fonte: elaborado pelos autores.

Universo da pesquisa

A partir de uma listagem fornecida pela Secretaria de Indústria e Comércio do Município de Santa Maria, chegou-se a um universo de 86 (oitenta e seis indústrias) indústrias, oriundas de todos os setores industriais do municípios. Optou-se por restringir esta pesquisa a sete setores industriais: indústria mecânica; indústria de madeira e mobiliário; indústria do vestuário, calçados e artefatos de tecidos; indústrias alimentares e de bebidas; indústrias gráficas; indústria de artefatos de ferro e alumínio; indústria de transformação de minerais não- metálicos. Assim, respeitando-se tais critérios, o universo de pesquisa totalizou 42 (quarenta e duas) indústrias de transformação.

Amostragem

A partir do universo acima caracterizado, procedeu-se à amostragem. Para efeitos deste estudo utilizou-se um processo de amostragem não-probabilístico e a amostra utilizada caracterizou-se por ser do tipo intencional.

Inicialmente, para identificar as organizações com maior imagem de sucesso junto ao mercado, foi utilizado o critério de apreciação por juízes. Os juízes, neste estudo, foram os gerentes das principais agências bancárias locais. Para tanto, lhes foi entregue a listagem das pequenas e médias indústrias de Santa Maria para que escolhessem as doze organizações que apresentassem imagem de sucesso empresarial, pontuando-as de 12 a 01, em ordem decrescente de preferência.

As gerências bancárias selecionadas foram as seguintes: Banco do Brasil S. A; Banco do Estado do Rio Grande do Sul; Banco Brasileiro de Descontos S.A; Banco Itaú S.A; Banco Mercantil de São Paulo S.A; Banco Real S.A; Banco Meridional S.A; Banco Bamerindus S.A.

Das quarenta e duas indústrias, vinte e sete foram escolhidas pelos juízes, tendo a primeira, do ramo alimentar e de bebidas, obtido sessenta e oito (68) pontos e a última, do ramo de madeira e mobiliário, um (01) ponto. A partir das vinte e sete indústrias citadas, selecionou-se os quatro primeiros setores mais pontuados para, a seguir, correlacioná-los ao Sistema de Likert – Tabela 1.

TABELA 1 - Os setores mais pontuados e sua correlação com o Sistema Likert

Indústria	Pontos	Sistema Likert "nível"
Alimentar e de bebidas	267	4
Minerais não metálicos	70	3
Madeira e mobiliário	62	2
Artef. ferro e alumínio	54	1

Para representar os setores escolheu-se as empresas mais votadas de cada um dos mesmos.

Procedimentos para coleta e análise de dados

O instrumento de coleta de dados adotado foi o questionário, entregue aos administradores responsáveis nas empresas que representaram os quatro setores. O questionário constituiu-se do 'Perfil Organizacional de Likert' (LOP), em sua forma reduzida de vinte perguntas. O LOP é um instrumento aperfeiçoado para a avaliação do sistema administrativo de qualquer tipo de organização ou de qualquer setor dentro de uma organização.

Na sua forma reduzida, são vinte perguntas relacionadas às principais características organizacionais. O preenchimento do instrumento foi efetuado por todas as pessoas que ocupam cargos em nível de chefia em todos os níveis na organização.

Após a coleta de dados procedeu-se à tabulação simples das características organizacionais de cada indústria. A análise descritiva dividiu-se em dois momentos: de estilos de gestão na pequena e média indústria e do perfil gerencial da organização com imagem de sucesso.

RESULTADOS

Estilos de gestão na pequena e média indústria

As tabelas a seguir apresentam os dados referentes às características organizacionais das empresas analisadas. A partir da média aritmética de cada uma destas características chegou-se à uma média geral, a qual definiu o perfil gerencial da organização. O questionário aplicado, procurou avaliar através do conjunto de questões, as variáveis relativas às seguintes características organizacionais: processo de liderança; processo de motivação; fluxo de informações; processo decisório; estabelecimento de metas; finalidades do controle.

A partir da análise específica das características organizacionais, pode-se concluir que, de modo geral, as indústrias pesquisadas possuem um bom processo de liderança, o que está diretamente relacionado à sua boa imagem junto ao mercado.

Ressalta-se que a empresa do ramo alimentar e de bebidas, a qual possui melhor imagem de sucesso, é a que se apresenta mais evoluída em relação ao processo de motivação e ao fluxo de informações. Isto comprova que um bom processo de motivação traz o comprometimento dos funcionários com os resultados da organização, ao mesmo tempo que demonstra a importância do aprimoramento da comunicação com os funcionários como condição para a eficácia da empresa.

O envolvimento no processo decisório é outro aspecto fundamental para o desenvolvimento de uma gestão participativa. Porém, neste sentido, vemos que as indústrias ainda tem de evoluir bastante, descentralizando, compartilhando decisões e procurando estabelecer metas de maneira mais participativa. A participação no processo decisório é outra condição fundamental para a transição para um estilo de gestão mais moderno e de qualidade.

Destaca-se ainda, que com relação ao controle exercido as empresas estão próximas ao nível ideal, o que vem corroborar com a sua boa imagem junto à comunidade.

Perfil gerencial da organização com imagem de sucesso

As indústrias consideradas pelos juízes como de melhor imagem de sucesso junto à comunidade e os respectivos sistemas de gestão, de acordo com as chefias, estão apresentados na Tabela 2.

TABELA 2 - Imagem de sucesso e sistemas de gestão das indústrias dos setores analisados na pesquisa atual.

Indústria	Apreciação dos Juízes	Apreciação das chefias
Alimentar e de bebidas	4	4
Minerais não metálicos	3	1
Madeira e mobiliário	2	3
Artef. ferro e alumínio	1	2

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao analisarmos o estilo de gestão das indústrias de pequeno e médio porte de Santa Maria, de modo geral, verificou-se que as mesmas não estão atuando no sistema 4, mas pode-se afirmar que a indústria que tem melhor imagem junto à comunidade, segundo os juízes, a do setor alimentar e de bebidas, possui estilo de gestão participativo, de acordo com suas chefias.

A indústria de minerais não metálicos, apesar da boa imagem junto ao mercado (nível 3), para suas chefias apresenta o pior estilo de gestão das empresas consideradas (sistema 1). Nas indústrias de madeira e mobiliário e artefatos de ferro e alumínio, a apreciação das chefias é mais coerente com a avaliação dos juízes, ou seja, nível 2 e sistema 3 e nível 1 e sistema 2, respectivamente.

A análise do perfil gerencial e das características organizacionais das indústrias, nos trazem dados bastante interessantes. Dentre eles podemos destacar o fato de que a indústria de melhor imagem junto ao mercado efetivamente possui estilo de gestão participativo, de acordo com suas chefias, e que a indústria que possui a segunda melhor imagem possui o sistema autoritário.

Deste modo, embora tenha havido uma correlação positiva em relação a empresa de melhor imagem e o sistema participativo, o mesmo não ocorreu com as demais, o que nos leva a não poder afirmar a hipótese deste trabalho de modo integral.

CONCLUSÃO

Nos últimos anos o mundo está mudando em uma velocidade surpreendente. As empresas não podem mais ficar paradas, elas devem adaptar-se ao novo ambiente empresarial, o qual exige respostas rápidas às necessidades do mercado.

Os fatores de sucesso também mudaram. Como nos lembra Aktouf, até os anos 70 era preciso produzir em grandes quantidades e rapidamente. A era da qualidade, porém, amplia as exigências do mercado: os empregados devem ser comprometidos, ativos e pensantes. A condição fundamental para isto é a existência de um estilo de gestão mais participativo.

Entretanto, apesar da evolução do mercado e das teorias administrativas, muitos empresários ainda adotam estilos de gestão arcaicos, em função de não perceberem a relação existente entre os resultados da organização e o seu estilo de gestão.

Esperava-se, que com as muitas transformações ocorridas a nível mundial e local e a maior profissionalização existente hoje, poder-se-ia, afirmar a hipótese deste estudo, ou seja, que as empresas evoluíram para um sistema mais participativo. Entretanto, os resultados obtidos permitem afirmar apenas que as empresas de modo geral não estão atuando no sistema 4, porém a empresa de melhor imagem segundo os juízes, possui o sistema participativo, segundo suas chefias.

Assim, embora em algumas empresas não se possa fazer uma correlação entre a imagem e o sistema de gestão, a análise das características organizacionais aponta vários aspectos com relação ao estilo de gestão que podem ser melhorados e que certamente podem contribuir para a maior eficácia da organização.

É importante destacar também, a relevância deste estudo, no sentido de mostrar o quanto, muitas vezes, em razão da rotina do dia-a-dia, as empresas deixam de olhar para dentro de si mesmas e verificar onde podem melhorar e se aperfeiçoar. Espera-se que ao apontar algumas discrepâncias em alguns aspectos organizacionais, este estudo possa auxiliar as empresas analisadas a rever seu estilo de gestão e a sua prática administrativa.

Por fim, pode-se dizer que esta pesquisa, ao mostrar a realidade presente em relação ao estilo de gestão das indústrias de Santa Maria, leva-nos a sugerir que outros estudos neste sentido sejam efetuados, tentando aprofundar-se nesta questão. Ao realizar a mesma, percebeu-se o grande leque de possibilidades

que este assunto apresenta, bem como o interesse demonstrado por algumas empresas pesquisadas. Não se trata de mudar o que está dando certo e sim, tentar melhorar o que pode ser aperfeiçoado, a partir e com a participação das pessoas. Isto é qualidade.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996.

ARANTES, Nélío. Sistemas de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na Administração de Empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.

BONILLA, José A. Resposta à crise: qualidade total e autêntica para bens e serviços. São Paulo: Makron Books, 1993.

LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo: Pioneira, 1971.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em uma economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

TASCOTT, Don. Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação. São Paulo: Makron Books, 1995.