

CRISE DA GENERAL MOTORS NA DÉCADA DE 1970: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO PELA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Elvis Magno Da Silva, José Adolar Fernandes, Roberval Rymer da Silva Carvalho.

Faculdade De Ciências Social Aplicadas Do Sul De Minas (FACESM)/Iniciação Científica, Av. Presidente Tancredo de Almeida Neves, 45, Itajubá/MG - gpde@facesm.br

Resumo: Este artigo tem o objetivo de mostrar a importância da Administração por Objetivos (APO) no contexto real de uma empresa. Para isso será mostrado como a empresa *General Motors* (GM) superou, com o uso da Administração por Objetivos, um de seus maiores momentos de crise desde sua fundação. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica de diversos autores, os quais citam a *General Motors* como exemplo, e também apresentam conceitos sobre APO. O trabalho apresenta uma visão geral da administração por objetivos, em seguida, uma abordagem ao contexto Histórico da GM em meados dos anos 60 e, finalmente será descrita a implementação prática da APO na GM. Conclui-se que é possível observar como os objetivos organizacionais contribuíram para retomada do crescimento da *General Motors*.

Palavras-chave: Administração por Objetivos, *General Motors*, implementação.

Área do Conhecimento: Administração de Empresas

Introdução

As Teorias da Administração são muito diversificadas quanto a maneira de cada uma lidar com suas tarefas. Os métodos utilizados para cada grupo de teorias podem ser separadas, em basicamente três grandes grupos. Sendo estes: foco na produção, foco nas relações humanas e foco nos sistemas. Dentre as diversas teorias iremos destacar a Administração por Objetivos (APO).

Conforme Peter F. Ducker (2001; p.44), “Os objetivos não são como o destino; eles são uma rota. Não são mandamentos; são compromissos. Não determinam o futuro; são um meio para se mobilizar os recursos e a energia das empresas para construir o futuro”. Sabemos que os objetivos não são tudo, não são as respostas para nossos problemas, mas sim, o caminho mais lógico para canalizar os esforços.

Segundo Robbins (2002), a popularidade da APO não implica assegurar que ela funcione sempre. “Há diversos casos documentados em que a administração por objetivos foi implementada e não conseguiu atingir as expectativas”. Um exame mais cuidadoso destes casos indicaram que o problema raramente se devia aos componentes básicos da administração por objetivos. Na realidade, as falhas ocorriam por fatores como expectativas não realistas quanto aos resultados, ausência de comprometimento por parte da chefia e incapacidade ou falta de vontade dos executivos em oferecer recompensas para o alcance dos objetivos. De qualquer forma, a APO oferece aos administradores um instrumento para a implementação da teoria da fixação de objetivos.

Veremos que é possível aplicarmos esta teoria administrativa de forma eficaz nas organizações. Ela além de ser útil para dar diretrizes a serem seguidas, também se destaca pela capacidade de motivar os funcionários e dirigentes.

Metodologia

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar a importância da aplicação da teoria da administração por objetivos. O objetivo específico é traduzido na explanação teórica da teoria da administração por objetivos e a aplicação prática da APO na *General Motors*.

Este trabalho é um estudo de pesquisa bibliográfica, com um adendo de caso para demonstração e aplicação da base teórica. A pesquisa bibliográfica se destina a esclarecer conceitos e idéias em função de formulação de problemas mais precisos. Também nos ajuda a aumentar o grau de conhecimento sobre o tema pesquisado.

O problema aqui apresentado é: a aplicação da administração por objetivos na empresa *General Motors* para superar a crise da década de setenta.

Por fim, foi concluído que a APO é uma ferramenta válida para a resolução de problemas gerenciais.

Administração Por Objetivos E A Crise De 70 Da *General Motors*

A partir da década de 50, a Teoria Neoclássica deslocou a atenção antes fixada nas chamadas “atividade-meio” para os objetivos ou finalidades da organização.

O enfoque baseado no método e no processo e a preocupação maior com as atividades (meio) passaram a ser substituídas por um enfoque nos resultados e objetivos a serem alcançados (fins). A preocupação de “como” administrar passou à preocupação de “por quê” ou “para quê” administrar. A ênfase em fazer corretamente o trabalho mais relevante aos objetivos da organização para alcançar eficácia. O trabalho passou de um fim em si mesmo para constituir um meio de alcançar metas e obter resultados. Essa reformulação representa uma revolução na Administração: “uma mudança no panorama gravitacional do universo administrativo”. Isso porque as pessoas e as organizações estavam mais preocupadas em trabalhar do que em produzir resultados. (Chiavenato, 2000).

Segundo Amaru, (2000) o aparecimento da APO ocorreu em 1954, quando Peter F. Drucker publicou um livro, caracterizando a Administração por Objetivos e sendo considerado seu criador. Assim, surgiram as idéias de descentralização e de administração por resultados: descentralização das decisões e fixação de objetivos para cada área-chave da organização.

O objetivo geral deste artigo é mostrar aos leitores a importância da Administração por Objetivos (APO) e sua aplicação em um contexto real de uma empresa. Disto posto, mostraremos como a empresa *General Motors* (GM) superou com sucesso uma de suas maiores crises desde sua fundação, a crise dos anos 70, com o uso da Administração por Objetivos.

No decorrer deste trabalho trataremos uma visão geral da administração por objetivos, para entendermos melhor como a APO ajudou a *General Motors* a superar os momentos de dificuldades no período compreendido entre as décadas de 60 e 80. Em seguida, será abordado o contexto Histórico da GM em meados dos anos 60 e, finalmente será descrita a implementação prática da APO na GM.

Por fim veremos que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo.

O Conceito De Objetivo

Segundo Peter Drucker (2001), podemos definir objetivo como uma forma de planejar resultados para um futuro próximo ou mesmo distante. É um enunciado descrito sobre

resultados a serem alcançados num período determinado e deve ser quantificado, relevante e compatível. Um objetivo pode ser de ordem pessoal ou não, pode uma empresa ou um grupo ter os seus objetivos, basta para isso estipular metas a serem atingidas, saber o que querem, e como fazer, para que o objetivo seja alcançado.

Para Maximiano (2000), a APO apresenta as seguintes características:

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior;
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo;
- Interligação entre os vários objetivos táticos ou departamentais;
- Ênfase na mensuração e no controle dos resultados;
- Contínua avaliação, reavaliação, revisão e reciclagem dos planos; e
- Participação atuante das gerências.

Segundo Ueda (2001), Drucker acreditava em uma Administração por Objetivos com autocontrole. Ueda afirma que “a administração por objetivos sem autocontrole é o oposto do que acredita Drucker.”

Hierarquia De Objetivos

Os objetivos precisam ser escalados em uma ordem gradativa de importância, relevância ou prioridade. Dentro da hierarquia, temos os objetivos organizacionais, logo após objetivos departamentais e em seguida os objetivos operacionais.

Os objetivos organizacionais são traçados pela alta administração das empresas. Estes objetivos ditam em qual direção a empresa deve seguir. Já os objetivos departamentais são metas secundárias de cada departamento da empresa que vão proporcionar à alta administração alcançar os objetivos da empresa. E as metas operacionais são a carga diária para se chegar ao objetivo. (KAY, 1996).

Quem Usa A Apo?

Segundo Hampton (1983; p.149), a “APO tem sido objeto de grande quantidade de estudos e de muita picaretagem durante os últimos 25 anos. Mas a extensão em que ela realmente é usada pela Administração só recentemente tem sido investigada. Os resultados são bastante surpreendentes”. Em uma pesquisa envolvendo as 500 maiores empresas industriais, nos EUA, quase metade dos 403 respondentes indicaram alguma utilização da APO. Os pesquisadores entregaram, aos respondentes, então, uma

descrição da APO, incluindo os três elementos seguintes:

1º - Iniciação do processo pelo empregado, que escreve um conjunto de objetivos.

2º - Discussão e acordo sobre estes objetivos, pelos funcionários e superiores.

3º - Revisão periódica para verificar se os objetivos são atingidos.

Neste ponto, muitas das empresas decidiram evidentemente que, quaisquer que tivessem sido os métodos por elas empregados, eles não tinham nada em comum com esta definição de APO. Dados adicionais revelaram que, embora os gerentes muitas vezes achassem que aplicavam APO, na realidade não o faziam. Parecia também que muitas daquelas empresas que haviam utilizado APO experimentaram dificuldades substanciais em fazê-lo. Após ponderar estes resultados, os pesquisadores concluíram que “numa estimativa bem fundamentada nos elementos desta pesquisa, menos de 10% das 500 maiores empresas listadas na Revista *Fortune* aplicam, com sucesso, a APO”. (HAMPTON, 1983; p.149).

O Contexto Histórico Da *General Motors* Entre 1920 E 1980

Matos (1980) afirma que, a Administração de Empresas passou a ter um papel fundamental a partir de 1900 com a Revolução Industrial. Até então a produção era manual e em baixa escala. Com o advento das teorias de Taylor, Fayol e Ford, o mundo passou a se ver com outros olhos. A linha de montagem desenvolvida por Adam Smith e Ford proporcionou uma produção industrial em massa. Dentre as indústrias que melhor aproveitaram esta idéia, temos as indústrias automotivas, dentro das quais a *General Motors* (GM) se apresenta.

Em 16 de Setembro de 1908, a *General Motors* foi fundada pelo senhor William “Billy” Durant. Antes da empreitada no ramo automobilístico, Durant tinha se transformado no principal fabricante de “horse-drawn vehicles”. Com o passar dos anos, a GM adquiriu outras companhias, como a Oldsmobile, Cadillac, Opel-Patent-Motorwagen System Lutzmann (na Alemanha) e Oakland. (<http://www.gm.com/corporate/about/history> consultado em 04/04/2008).

A empresa automotiva Ford era a líder do mercado de carros pequenos (popular). Ela se especializou de forma a abocanhar quase 80% do mercado em 1945. Por isso, a GM se especializou em carros médios e grandes (luxo e

serviço). E em 1970 alcançou 50% deste mercado automotivo (HAMPTON, 1983).

Ainda segundo Hampton (1983), até por volta dos anos 60 não havia muita competição entre as indústrias automotivas, pois o mercado era muito grande, e a produção não dava conta dos pedidos de vendas. Em fins dos anos 60 e início dos anos 70, o mercado começou a ficar saturado, já havia mais oferta do que procura. Além deste fator econômico, também havia outro fator muito importante, o aumento do preço do barril de petróleo. Este aumento provocou um crescimento significativo no valor comercial dos combustíveis.

Desta forma percebe-se a situação difícil na qual a empresa *General Motors* se encontrava. Com o aumento do combustível a procura por carros pequenos e mais econômicos aumentou, suas vendas caíram drasticamente e então a GM se viu a beira da falência.

A Administração Por Objetivos Aplicada A *General Motors*

De acordo com Hampton (1983; p.137-138), durante a queda de produção de automóveis, no início da década de 70, a participação da *General Motors* no mercado doméstico de automóveis declinou dos tradicionais 50%, em 1974, para muito menos. A GM havia dominado o mercado dos carros médios e grandes, mas, à medida que aumentava o preço do combustível, os consumidores passaram a comprar carros pequenos. Esta perda forçou o reexame dos objetivos. A estratégia que emergiu deste reexame foi um comprometimento vigoroso ao objetivo de dominar o mercado de carros grandes e de tamanho médio. Ocorrem rumores que a GM traduziu esta idéia em uma meta específica: vender 60% dos carros domésticos.

A GM planejou atingir esta meta através de vários passos específicos, calculados para fortalecer a sua posição no mercado de carros grandes e médios. Isto incluía reduzir o peso da maioria dos modelos em 700 a 1000 libras; reduzir, em 1977, o tamanho do enorme *Chevrolet Impala* ao comprimento de apenas poucas polegadas mais que o tamanho dos carros intermediários; reduzir, em 1978, o tamanho destes últimos; e reduzir, em 1979, o tamanho dos carros compactos. As modificações devem ser feitas com a preservação do espaço interior e do conforto. Segundo o Presidente do Conselho de Diretores da GM, Thomas A. Murphy, 1979, a meta para 1980 era que os carros com peso inferior a 3500 libras deveriam equivaler a 70% das vendas da GM, comparado com 20% em 1971. Todas estas modificações se destinavam, é claro, a agradar aos consumidores

que queriam interiores relativamente confortáveis e espaçosos, mas que estão crescentemente conscientes dos elevados preços da gasolina.

Ainda segundo Hampton (1983; p.140): “até certo ponto, há vários objetivos que coexistem harmonicamente, sendo a obtenção de um compatível com ou até instrumento da obtenção de outro. Por exemplo, existem provas de que quanto maior for a participação do mercado, tanto maior será a sua rentabilidade relativa, ou retorno sobre o investimento feito. Uma razão para isto é que a empresa, produzindo e vendendo mais em um determinado mercado, pode diluir seus custos de produção em um maior número de unidades de produção que os seus concorrentes. Se a *General Motors* tiver 50% do mercado doméstico, a Ford 25%, e a Chrysler 13%, a *General Motors* terá grandes vantagens. Por exemplo, cada anúncio publicado custará menos, por carro vendido, porque a GM vende muito mais. Assim, um objetivo que vise a obtenção de mercado pode ser compatível com vários outros objetivos de rentabilidade e faturamento.”

O objetivo de compartilhar o mercado em 60% era específico. Não podemos, obviamente julgar se era ou não realista, contudo podemos perceber que o seu alcance pode ser verificado. As metas intermediárias eram bastante específicas (reduzir as dimensões externas e o peso de determinados modelos, entre 1976 e 1978). A frase do ex-presidente da *General Motors* Elliot M. Estes (1979) destaca bem este processo: “Nós estamos trabalhando em três ou quatro cenários para obter 27,5 milhas por galão, para 1985”, Hampton (1983; p.138).

De acordo com Robbins, (2002), de maneira resumida, os objetivos serviram para as seguintes finalidades na GM:

- Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- Dar consistência à tomada de decisão entre os administradores;
- Estimularam o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e
- Forneceram a base para as ações corretivas e o controle.

Para Robbins (2002), cabe ressaltar que há outra vantagem que se destaca das demais, que é o fator motivador. “Sendo a APO desenvolvida de forma participativa, o alcançar das metas torna-se um fator motivador para os empregados de linha e administradores”.

Conclusão

A Teoria de Administração por Objetivos pode ser vista em uma gama imensa de empresas. Suas idéias são claras e concisas. A

APO visa auxiliar a empresa a se direcionar no mercado futuro.

No caso ímpar da GM em meados de 1970, observamos que uma reestruturação dos objetivos e implementação de metas específicas ajudaram-na a escapar do “sufoco” evitando o mal maior: a falência.

O objetivo de compartilhar o mercado em 60% foi especificado e alcançado. E as metas intermediárias foram bastante específicas como reduzir as dimensões externas e o peso de determinados modelos, entre 1976 e 1978. Todos estes passos se deram devido a Administração por Objetivos.

Pode-se concluir que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para todos os funcionários (executivos e de linha) para obter sua participação ou dedicação de forma real.

Vemos que é possível aplicarmos esta teoria administrativa de forma eficaz nas organizações. Ela além de ser útil para dar diretrizes a serem seguidas, também se destaca pela capacidade de motivar os funcionários e dirigentes.

Referências:

- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração; Campus, Rio de Janeiro, 2000.
- DRUCKER, Peter F.. O Melhor de Peter Drucker - A Administração, Nobel, São Paulo, 2001.
- KAY, John. Fundamentos do Sucesso Empresarial, Campus, Rio de Janeiro, 1996.
- MATOS, F.Gomes de. Gerência Participativa; Biblioteca do Exército; Rio de Janeiro, 1980.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração, Atlas S.A., São Paulo, 2000.
- HAMPTON, David R.. Administração Contemporânea; McGraw-Hill; 2ª edição; São Paulo, 1983.
- ROBBINS, Stephen P.. Comportamento Organizacional, Prentice Hall, edição 9; São Paulo, 2002.
- <http://www.gm.com/corporate/about/history> consultado em 04/04/2008