

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Serviço de Pós-Graduação EESC/USP**  
**EXEMPLAR REVISADO**  
Data de entrada no Serviço: 14.10.03.  
Ass.: *Rodolfo Zamarioli*

**PARTICIPAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO  
NA PEQUENA EMPRESA:**  
Estudo Multi-casos em Três Empresas Industriais  
do Ramo Metalúrgico de Ribeirão Preto-SP

Rodolfo Zamarioli

Dissertação apresentada à Escola  
de Engenharia de São Carlos,  
como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

DEDALUS - Acervo - EESC



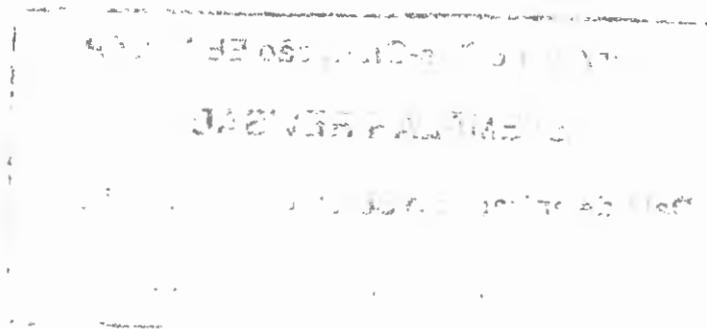
31100043048

São Carlos



Class.	TESE - EESC ✓
Cutt.	6362
Tombo	TO149/03
Sysno	1314160

31100043048



Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento  
da Informação do Serviço de Biblioteca - EESC/USP

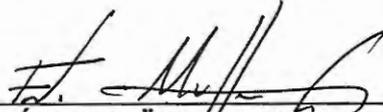
Z23p	Zamarioli, Rodolfo Participação e tomada de decisão na pequena empresa : estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto - SP. / Rodolfo Zamarioli. -- São Carlos, 2003.  Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo, 2003. Área: Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.  1. Tomada de decisão. 2. Participação. 3. Pequena empresa. I. Título.
------	--

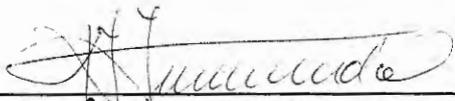
**FOLHA DE JULGAMENTO**

Candidato: Bacharel **RODOLFO ZAMARIOLI**

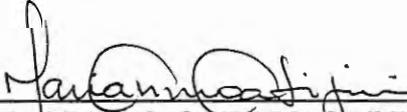
Dissertação defendida e julgada em 08/01/2003 perante a Comissão Julgadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) APROVADO

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. **FÁBIO MÜLLER GUERRINI**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) APROVADO

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. **ANTÔNIO FERNANDO TRAINA**  
(Universidade de Ribeirão Preto/UNAERP) APROVADO

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Assoc. **MARIA DO CARMO CALIJURI**  
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

## DEDICATÓRIA

Imagino Deus como a fonte de toda energia que criou  
e mantém o equilíbrio do Universo.

Vejo Deus na flor e na abelha que lhe suga o néctar  
para produzir o mel, e no pássaro que devora abelha, e no  
homem que devora o pássaro, e no verme que devora o homem...

Vejo Deus em cada estrela do céu nas minhas noites...

Só não consigo ver Deus no homem que devora o homem, e por  
isso acho que ainda tenho muito que aprender nesses caminhos da vida...

## AGRADECIMENTOS

“Àqueles que, quando deveriam ser simplesmente professores foram mestres, que, quando deveriam ser mestres, foram amigos.

E em sua amizade me compreenderam e me incentivaram a seguir meu caminho, meu muito obrigado”.

## SUMÁRIO

<u>LISTA DE FIGURAS</u> .....	VII
<u>LISTA DE TABELAS</u> .....	VIII
<u>LISTA DE QUADROS</u> .....	IX
<u>RESUMO</u> .....	X
<u>ABSTRACT</u> .....	XI
<u>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</u> .....	1
<u>1.1 - Caracterização do Tema da Pesquisa</u> .....	2
<u>1.2 - Formulação do Problema da Pesquisa</u> .....	4
<u>1.3 - Descrição do Objetivo da Pesquisa</u> .....	5
<u>1.4 - Relevância da Pesquisa ao Abordar o Tema</u> .....	5
<u>1.5 - Estrutura do Texto</u> .....	6
<u>CAPÍTULO II - NÍVEIS DE DECISÃO</u> .....	8
<u>2.1 - Os Níveis Hierárquicos e as Habilidades Administrativas</u> .....	8
<u>2.2 - Nível Institucional: A Função de Alta Direção</u> .....	14
<u>2.3 - Nível Intermediário: A Função de Gerência</u> .....	16
<u>2.4 - Nível Operacional: A Função de Supervisão</u> .....	17
<u>CAPÍTULO III - TOMADA DE DECISÃO</u> .....	20
<u>3.1 - Modelos de Decisão</u> .....	23
<u>3.1.1 - Modelo Racional da Decisão</u> .....	23
<u>3.1.2 - Modelo da Racionalidade Limitada</u> .....	25
<u>3.2 - Classes de Decisões nas Organizações</u> .....	29
<u>3.3 - Processos de Decisão</u> .....	33
<u>CAPÍTULO IV - SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÃO</u> .....	38
<u>4.1 - Sistemas de Administração</u> .....	38
<u>4.2 - Motivação</u> .....	39
<u>4.3 - Liderança</u> .....	44
<u>4.4 - Comunicação</u> .....	51

<u>CAPÍTULO V - PEQUENA EMPRESA</u> .....	60
<u>5.1 - Definição e Classificação da Pequena Empresa</u> .....	62
<u>5.2 - Estrutura e Organização da Pequena Empresa</u> .....	63
<u>5.2.1 - Funções Gerenciais na Pequena Empresa</u> .....	66
<u>5.3 - Problemas Enfrentados pelas Pequenas Empresas</u> .....	68
<u>5.4 - Características da Pequena Empresa no Estado de São Paulo</u> .....	70
<u>5.5 - Dificuldade Versus Retorno nas Pequenas Empresas</u> .....	71
<u>5.6 - Capacitação e Remuneração da Mão-de-Obra nas MPEs</u> .....	75
<u>CAPÍTULO VI - TRABALHO DE CAMPO</u> .....	78
<u>6.1 - Metodologia</u> .....	78
<u>6.1.1. Caracterização da Pesquisa</u> .....	78
<u>6.1.2 - Questões da Pesquisa</u> .....	79
<u>6.1.3 - Variáveis da Pesquisa</u> .....	80
<u>6.1.4 - Técnica de Coleta de Dados</u> .....	81
<u>6.2. Apresentação e Análise dos Dados da Empresa I</u> .....	82
<u>6.2.1 - Descrição da Empresa</u> .....	82
<u>6.2.2 - Apresentação e Análise dos Dados</u> .....	83
<u>6.3 - Apresentação e Análise dos Dados da Empresa II</u> .....	90
<u>6.3.1 - Descrição da Empresa</u> .....	90
<u>6.3.2 - Apresentação e Análise dos Dados</u> .....	92
<u>6.4 - Apresentação e Análise dos Dados da Empresa III</u> .....	98
<u>6.4.1 - Descrição e Análise da Empresa</u> .....	98
<u>6.4.2 - Apresentação e Análise dos Dados</u> .....	100
<u>6.5 – Comparativo e Análise dos Dados das Três Empresas</u> .....	105
<u>CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS</u> .....	117
<u>7.1 - Considerações Sobre a Tomada de Decisão na Pequena         Empresa</u> .....	119
<u>7.2 - Considerações Sobre a Participação na Pequena Empresa</u> .....	123
<u>7.3 - Consideração Sobre o Nível de Direção na Pequena         Empresa</u> .....	127
<u>7.4 - Considerações Sobre o Nível Gerencial na Pequena         Empresa</u> .....	129

<u>7.5 - Considerações Sobre o Nível de Supervisão na Pequena</u>	
<u>Empresa</u> .....	131
<u>7.6 - Considerações Sobre as Empresas Pesquisadas</u> .....	133
<u>7.7 - Limitações da Pesquisa Realizada e Sugestão de Trabalhos</u>	
<u>Futuros</u> .....	135
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> .....	138
<u>APÊNDICES</u> .....	143
<u>APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO</u> .....	144
<u>PARTE 'A'</u> .....	144
<u>PARTE 'B'</u> .....	151
<u>APÊNDICE II: DADOS DA EMPRESA I</u> .....	161
<u>APÊNDICE III: DADOS DA EMPRESA II</u> .....	173
<u>APÊNDICE IV: DADOS DA EMPRESA III</u> .....	185
<u>APÊNDICE V: DADOS COMPARATIVOS AO NÍVEL DE DIREÇÃO</u> .....	196
<u>APÊNDICE VI: DADOS COMPARATIVOS AO NÍVEL GERENCIAL</u> .....	207
<u>APÊNDICE VII: DADOS COMPARATIVOS AO NÍVEL DE</u>	
<u>SUPERVISÃO</u> .....	218
<u>APÊNDICE VIII - FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS NA</u>	
<u>EMPRESA I</u> .....	232
<u>APÊNDICE IX - FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS NA</u>	
<u>EMPRESA II</u> .....	248
<u>APÊNDICE X - FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS NA</u>	
<u>EMPRESA III</u> .....	262

## LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1: Esquema de incentivo da empresa para os participantes e suas contribuições.</u> .....	9
<u>Figura 2: Habilidades administrativas necessárias nos vários níveis da organização.</u> .....	12
<u>Figura 3 : Função principal dos diferentes níveis de administradores.</u> .....	14
<u>Figura 4 : Etapas no modelo de tomada de decisão racional.</u> .....	24
<u>Figura 5: Restrições e alternativas em decisões não programadas</u> .....	25
<u>Figura 6: Modelo de decisão gerencial.</u> .....	28
<u>Figura 7: Dimensões da tomada de decisões.</u> .....	30
<u>Figura 8: Espectro contínuo da certeza - incerteza</u> .....	30
<u>Figura 9: Tipos básicos de decisão.</u> .....	33
<u>Figura 10: Processo dinâmico de satisfação do comportamento humano.</u> ..	41
<u>Figura 11: Processo da insatisfação do comportamento humano.</u> .....	41
<u>Figura 12: Fatores motivacionais/higiênicos e pirâmide das necessidades.</u>	43
<u>Figura 13: Evolução dos estudos da liderança.</u> .....	45
<u>Figura 14: O continuum de liderança.</u> .....	47
<u>Figura 15: Eficácia do líder.</u> .....	50
<u>Figura 16: O gerente como pivô do processamento de informação.</u> .....	51
<u>Figura 17: A Percepção como um filtro de informação que influencia a comunicação.</u> .....	53
<u>Figura 18: Hierarquia da riqueza e do tipo da comunicação.</u> .....	55
<u>Figura 19: Canais formais e informais da comunicação.</u> .....	59
<u>Figura 20: Estágios de crescimento da pequena empresa.</u> .....	63
<u>Figura 21: Organograma da empresa I.</u> .....	83
<u>Figura 22: Organograma da empresa II.</u> .....	92
<u>Figura 24: Organograma da empresa III.</u> .....	100

## LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1: Distribuição da ocupação da Mão-de-Obra no Estado de São Paulo - M.P.E. X M.G.E. ....</u>	3
<u>Tabela 2: Os três estilos de liderança. ....</u>	46
<u>Tabela 3: Estrutura de custos por atividade das MPE's paulistas. ....</u>	71
<u>Tabela 4: Fatores que mais dificultam o aumento da produtividade nas MPEs. ....</u>	72
<u>Tabela 5: Motivos encontrados pelas MPEs para não exportarem. ....</u>	73
<u>Tabela 6: Desvantagens apresentadas pelas MPEs frente aos produtos importados. ....</u>	75
<u>Tabela 7: Sistema de Administração na Tomada de Decisão. ....</u>	86
<u>Tabela 8: Estilo de Liderança. ....</u>	87
<u>Tabela 9: Difusão do fluxo de informação de cima para baixo e vice-versa. ....</u>	87
<u>Tabela 10: Processo de tomada de decisão. ....</u>	89
<u>Tabela 11: Método de Tomada de Decisão. ....</u>	89
<u>Tabela 12: Sistema de Administração na Tomada de Decisão. ....</u>	93
<u>Tabela 13: Estilo de Liderança. ....</u>	94
<u>Tabela 14: Difusão do fluxo de informação de cima para baixo e vice-versa. ....</u>	95
<u>Tabela 15: Processo de tomada de decisão. ....</u>	96
<u>Tabela 16: Método de Tomada de Decisão. ....</u>	98
<u>Tabela 17: Sistema de administração na tomada de decisão. ....</u>	101
<u>Tabela 18: Estilo de liderança. ....</u>	102
<u>Tabela 19: Difusão do fluxo de informação de cima para baixo e vice-versa. ....</u>	103
<u>Tabela 20: Processo de tomada de decisão. ....</u>	104
<u>Tabela 21: Método de tomada de decisão. ....</u>	105

## LISTA DE QUADROS

<u>Quadro 1: Os participantes da organização; suas contribuições e seus incentivos.....</u>	10
<u>Quadro 2: Comparação do processo decisório.....</u>	22
<u>Quadro 3: Características das decisões programadas e não-programadas.....</u>	27
<u>Quadro 4: As principais classes de decisões nas empresas.....</u>	29
<u>Quadro 5: Estilos individuais diferentes para a tomada de decisão.....</u>	34
<u>Quadro 6: Métodos de decisões.....</u>	34
<u>Quadro 7: Técnicas utilizadas na tomada de decisões.....</u>	35
<u>Quadro 8: Restrições para a tomada de decisões.....</u>	36
<u>Quadro 9: Sistemas de administração.....</u>	39
<u>Quadro 10: Subvariáveis da tomada de decisão e participação.....</u>	81

## RESUMO

ZAMARIOLI, R. (2003). Participação e tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto - SP. São Carlos, 2003. 241p. Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

A dissertação busca entender, através da pesquisa em três pequenas empresas do ramo metalúrgico na cidade de Ribeirão Preto, a forma de participação dos indivíduos que detêm o poder nos três níveis hierárquicos da organização e se a tomada de decisão individual é compatível com a literatura encontrada. Esse trabalho inicia-se com a identificação dos níveis hierárquicos, as habilidades necessárias e as funções específicas de cada nível administrativo. Em seguida, são identificados os dois modelos individuais, os estilos, os métodos e as técnicas de tomada de decisão. O próximo passo é identificar como o sistema de administração, o nível de motivação, o estilo de liderança, o meio de informação utilizado e as restrições ocorrem e influem na organização. Por tratar-se de um estudo exploratório, foi adotado o método de pesquisa qualitativa de multicasos, envolvendo um total de três empresas. Como contribuição, conclui-se que a tomada de decisão na pequena empresa é centrada no empresário, mesmo que, em alguns momentos, estes deixem parecer que são compartilhadas com os demais participantes. Que a ausência do planejamento é um agravante na tomada de decisão no dia-a-dia, não se pode negar. O conhecimento teórico sobre administração e o uso de suas técnicas pelas pessoas que tomam decisões fazem realmente a diferença entre as empresas que as utilizam das que não as conhecem ou, mesmo conhecendo, não fazem o uso delas. Embora deva-se alertar para os limites desta pesquisa, por tratar-se apenas de três casos, ficou claro que muitas subvariáveis podem vir a ser mais exploradas para que conclusões mais apuradas possam surgir.

Palavras Chaves: Tomada de decisão/ Participação/ Pequena Empresa.

## ABSTRACT

ZAMARIOLI, R. (2003). Participation and making decisions in a small enterprise: multi-cases study at three metallurgical small enterprises in Ribeirão Preto - SP. São Carlos, 2003. 241p. Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

This dissertation aims at understanding, through the research in three small metallurgical enterprises in Ribeirão Preto city, the participation way from the persons who own the power in the three hierarchical levels and if the individual decision is consistent with the literature that was found. This research initiates identifying the hierarchical levels, the necessary habilities and the specific functions related to each administrative level. Then, two individual models are identified as well the styles, the methods and the techniques used for decision. The next step is to identify how the administrative system, the level of motivation, the style of leadership, the way of information used, the restrictions occur and induce in the organization. Considering this research an exploratory study, the method of qualitative research of multicases was adopted, including three enterprises. Aiming at contributing, was concluded that the decisions in the small company is focused in the entrepreneur, even though, in some moments, it seems the other participants are involved. It can not be denied that the absence of planning is an intensifier for decisions on the routine procedures. The theoretical knowledge on administration and the use of their techniques by persons who are responsible for decisions are surely the difference, comparing with the companies that use or not these techniques. Sometimes the knowledge is not sufficient to adopt these techniques. An alert for the limits of this research is necessary, considering only the three companies but, it is clear that many subvariables provide more exploration in order to improve the conclusions.

Keywords: Decision/Participation/Small enterprise

## CAPÍTULO I INTRODUÇÃO

A Globalização não traz somente aspectos positivos, pois, em todos os países do globo terrestre, encontramos problemas sociais que a sociedade e os governantes precisam enfrentar.

Com a liberalização da economia mundial, 75% dos recursos financeiros gerados passam entre os E.U.A, a Europa e o Japão. Observe, também, que nesses países 1,5 a 2,0% da população economicamente ativa continuam excluídos do sistema econômico; porém, esses Estados possuem meios sociais que os protegem, ou pelo menos os sustentam, nas suas necessidades básicas. (FMI, 2001). O que os países pobres ou em desenvolvimento, como, por exemplo, o Brasil, com 16% da população economicamente ativa nos grandes centros econômicos como São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, entre outros, podem fazer com essa parcela de sua população, onde o próprio mercado, através do emprego, não consegue atender ao mínimo necessário, e nem o governo possui recursos para protegê-los? Será que exclusão social é só problema de países pobres?

Os países mais ricos conseguem, através dos recursos que eles mesmos espalham pelo mundo afora, a manipulação dos recursos financeiros e dos capitais que se tornam especulativos, movimentando-os com uma velocidade impressionante de um país para outro, descontrolando em poucas horas as economias dos países que não estiverem prevenidos, mostrando que o capitalismo atual é para os que demonstram ou os que possuem melhor maneira de sobreviver, deixando clara a falta de

solidariedade, ocorrendo então uma competitividade desenfreada, sem as devidas preocupações com os custos sociais e ecológicos.

O mundo globalizado está nos mostrando um cenário onde as pressões do mercado estão obrigando empresas a reduzir seus custos, achatando os níveis hierárquicos, eliminando os cargos gerenciais, os benefícios, a segurança, o vínculo que as pessoas tinham com as organizações; conseqüentemente, o emprego com carteira assinada fica cada vez mais reduzido.

No Brasil, esse fenômeno estatístico fica evidente quando se verifica o número de trabalhadores com carteira assinada nas indústrias, bancos e grandes conglomerados no início dos anos 80, comparados com os do final dos anos 90. Na contrapartida dessa situação, estão as pequenas empresas, abrindo espaço para a contratação de grande parte dessa mão de obra excedente.

Os empreendedores das pequenas empresas, que de maneira geral são os herdeiros de empresas familiares, inovadores, executivos de grandes empresas, serão os empregadores de grande parte desse excedente de mão-de-obra das grandes e médias empresas.

### 1.1 - Caracterização do Tema da Pesquisa

No processo de globalização, com todo o tipo de tecnologia de ponta sendo utilizado em grande escala pelas grandes e médias empresas, devem ser revistos os paradigmas.

Os empregos até então tradicionais estão deixando de existir, porém, estão sendo criados outros que exigem um maior conhecimento tecnológico e novas habilidades. No entanto, para uma organização fazer parte da globalização, as empresas precisam ter ou obter três recursos básicos: O primeiro é o acesso ao financiamento com juros iguais ou próximos dos efetuados pelos países de primeiro mundo, cuja realidade é de 1,75% ao ano, praticado pelo governo dos E.U.A., enquanto que no Brasil

esse número ultrapassa 18% ao ano (BCB, 2001). Em segundo lugar, a produção de escala, de tal forma que as empresas coloquem no mercado os produtos com preços baixos, o que não ocorre na grande maioria dos produtos fabricados no País, pois, a quantidade de empresas de grande porte vem diminuindo no decorrer da década de 90. E, por último, é preciso ter o domínio da tecnologia.

Hoje, no Brasil, os dados apontam uma população crescente, um número na casa dos 170 milhões de habitantes, com um menor número de trabalhadores dentro das grandes e médias empresas, e, por outro lado, as micro e pequenas empresas absorvendo parte expressiva dessa mão-de-obra, conforme está demonstrado na tabela abaixo, cujos dados são referentes à ocupação da mão-de-obra no Estado de São Paulo, no período de 95 a 99.

A observação de DEGiEN (1989) mostra a importância do pequeno empresário na formação da riqueza do país, com sua capacidade de produzir em quantidade os bens e serviços necessários ao bem-estar da população.

Tabela 1: Distribuição da ocupação da Mão-de-Obra no Estado de São Paulo - M.P.E. X M.G.E.

Posição na ocupação	Ocupados em 1995			Ocupados em 1999		
	*MPE	**MGE	Total	MPE	MGE	Total
Empregados com carteira	2.478.559	3.332.931	5.811.490	2700.960	2.869.203	5.570.163
Empregados sem carteira	1.196.672	451.428	1.648.100	1.267.397	761.727	2.029.124
Conta-própria	2.549.940	--	2.549.940	2.763.486	--	2.743.486
Empregador	634.071	7.052	641.123	674.857	7.506	682.363
Total	6.859.242 64%	3.791.411 36%	10.650.653 100%	7.386.700 67%	3.638.436 33%	11.025.136 100%

Fonte: Pesquisas Econômicas (Relatório de Pesquisa ) SEBRAE, outubro 2000b, p.8.

(\*) MPE - micro e pequena empresa

(\*\*) MGE - média e grande empresa

Assim sendo, nota-se como a contribuição da pequena empresa na economia do país é importante e o apoio ao pequeno empresário deve ser incrementado. Para tanto, este trabalho irá estudar sua forma de gerenciar, particularmente, a tomada de decisão na pequena empresa.

## 1.2 - Formulação do Problema da Pesquisa

Dentro da organização, as pessoas, em todos os níveis, estão sempre tomando decisões tanto para prever como para solucionar problemas. Seja ao estabelecer objetivos ou alocando recursos, o administrador, de algum modo, no momento da decisão, toma-a visualizando resultados satisfatórios no futuro. É do administrador a atribuição de definir o quê, quem, quando, onde e como executar alguma coisa.

Para BERNHOEFT (1996), as transformações no mercado empreendedor oferecem inúmeras oportunidades, mas escondem ciladas e desafios e exigem preparo. O próprio empreendedor será o agente principal do processo de mudança; a família e a educação permanente também contarão muito para o encaminhamento das alternativas e soluções.

Na situação atual, com a falta de perspectiva para o crescimento da economia interna, exige-se da classe empresarial brasileira, principalmente dos micro e pequenos empresários, devido principalmente às características específicas de sua estrutura administrativa achatada e, também, dos poucos recursos financeiros existentes onde as decisões tomadas precisam ser com certeza, as mais acertadas dentre as opções apresentadas. É nesse sentido que o trabalho será desenvolvido e indagará:

Qual a forma de participação e de tomada de decisão, nos três níveis hierárquicos da pequena empresa?

### 1.3 - Descrição do Objetivo da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é, a partir das metodologias propostas pelos principais autores da área de tomada de decisão, identificar a forma de participação e de tomada de decisão, nos três níveis hierárquicos da pequena empresa, considerando suas particularidades organizacionais.

Como objetivos específicos, têm-se:

- 1) revisar a literatura sobre tomada de decisão e a participação dos indivíduos dentro dos níveis hierárquicos nas pequenas empresas;
- 2) compreender as particularidades da pequena empresa no processo de tomada de decisão;
- 3) realizar um levantamento de dados empíricos sobre a tomada de decisão na pequena empresa.

### 1.4 - Relevância da Pesquisa ao Abordar o Tema

Esta pesquisa contribuirá na identificação do estilo e métodos de tomada de decisão do pequeno empresário e avaliará sua eficácia. Os resultados poderão auxiliar no treinamento dos pequenos empresários, melhorando sua tomada de decisão.

As pequenas e médias empresas são extremamente relevantes no contexto socioeconômico brasileiro, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar campo de trabalho e agregar tecnologia. BORTOLI NETO (1980) afirma que as empresas são essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento. Nos dias atuais, as micro e pequenas empresas formam um contingente estimado em 60 milhões de pessoas, entre empreendedores, familiares e funcionários, distribuídos num universo de

aproximadamente 4,5 milhões de empresas, o que representa aproximadamente 98% do total de empresas industriais, comerciais e de serviços, SEBRAE (2000a). Sabe-se que todas elas enfrentam situações adversas em função de várias razões. Talvez a mais importante e problemática delas seja a capacidade do executivo em administrá-las, através de soluções duradouras ou simplesmente solucionando emergencialmente os problemas que aparecem no dia-a-dia. É através de suas inúmeras tomadas de decisões e das respectivas ações que o executivo conduz a empresa. Percebe-se, também, que alguns fatores acabam por dificultar a administração do executivo, tais como: o pequeno porte das empresas, a falta de recursos financeiros para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente e centralização do poder, entre outros.

Observa-se que, nas organizações pequenas, a influência do pessoal de supervisão sobre o pessoal de linha pode exercer-se diretamente, ao passo que nas organizações de maior tamanho existem sempre, entre o nível institucional e o nível operacional, diversos níveis de supervisão intermediárias (SIMON, 1971).

É da análise deste quadro que se poderá buscar as informações necessárias, através da pesquisa de campo e das respectivas entrevistas, sobre como é o estilo e sobre como são os métodos da tomada de decisão na pequena empresa.

### 1.5 - Estrutura do Texto

Esta pesquisa visa à busca de informações sobre a Tomada de Decisão na Pequena Empresa do ramo metalúrgico na cidade de Ribeirão Preto. O texto está dividido em 7 capítulos.

No capítulo I, denominado Introdução, foram apresentados os seguintes tópicos da pesquisa: a caracterização do tema, a formulação do

problema, a descrição dos objetivos e a relevância da pesquisa ao abordar o tema.

O capítulo II, trata dos níveis de decisão, os níveis hierárquicos e as habilidades administrativas necessárias nos três níveis da organização: nível institucional através da função de direção, nível intermediário através da função de gerência e o nível operacional através da função de supervisão.

O capítulo III, sobre a Tomada de Decisão, apresenta os conceitos e os modelos de tomada de decisão nas organizações, a relevância da tomada de decisão, os estilos, os métodos e as técnicas quantitativas utilizadas pelos administradores, as restrições existentes na tomada de decisão e as principais críticas que os modelos recebem.

No capítulo IV, busca-se conhecer, através da literatura disponível, como se desenvolve a participação das pessoas dentro dos três níveis da organização. Quais os sistemas de administração utilizados, qual o nível de motivação, qual o estilo de liderança e por fim, como é o tipo de comunicação utilizada nos três níveis hierárquicos dentro das organizações.

No capítulo V, busca-se conhecer a Pequena Empresa, sua definição, sua estrutura, sua classificação, seu sistema de administração, a motivação, a liderança e a comunicação desenvolvida e quais os problemas que ela enfrenta; enfim, quais os seus pontos fortes e fracos nos dias atuais.

No capítulo VI está registrado o trabalho de campo, a Metodologia utilizada nesta pesquisa, onde são apresentados: o tipo de pesquisa e suas características, as questões, as variáveis, a técnica de coleta de dados.

No capítulo VII, encontram-se as conclusões finais, com base nos dados coletados.

## CAPÍTULO II

### NÍVEIS DE DECISÃO

Entende-se por níveis de decisão, as funções de comando existentes dentro das organizações, nos três níveis administrativos: institucional, intermediário e operacional, correspondendo aos níveis de direção: alta direção, gerência e supervisão.

#### 2.1 - Os Níveis Hierárquicos e as Habilidades Administrativas

CHIAVENATO (1994b, p.53) afirma “que os valores e crenças a respeito das pessoas fazem parte integrante da filosofia da organização, principalmente dos objetivos e fins que a empresa pretende alcançar e com quais recursos”.

Essa afirmação baseia-se em seus processos e características, tais como: através da sua estrutura; nos processos de observação e de medição que coletam informações sobre a própria organização e do ambiente em que ela opera; do processo de comunicação; nos processos de tomada de decisão; dos recursos para agir segundo a decisão tomada, seja através das pessoas da organização, dos equipamentos e da tecnologia disponível.

Esses diversos processos que existem na organização, sua Teoria de Administração e o envolvimento das pessoas devem ser compatíveis para que sejam alcançados os objetivos que a organização propõe. É, com certeza, através da função de direção, que as pessoas envolvidas na organização poderão participar efetivamente para o alcance desses objetivos.

Algumas situações ocorrem antes que as pessoas possam participar da organização. Elas precisam, antes de mais nada, ser contratadas, inteirar-se de seus cargos, ser doutrinadas e necessariamente treinadas. Elas necessitam conhecer o que a organização espera delas e como precisam desempenhar seus cargos. Precisam ser inteiradas das atribuições e motivadas, para que busquem e alcancem o que delas se espera.

Percebe-se, então, que as empresas são organizações formadas e mantidas pela atividade organizada de pessoas, onde os objetivos individuais são atingidos através de esforços coletivos. Observa-se que, com o crescer das empresas, seus objetivos iniciais, que eram iguais aos de seus fundadores, modificam-se, e os objetivos organizacionais tornam-se diferentes e até mesmo inversos em relação aos objetivos das pessoas que delas participam.

CHIAVENATO (1994a, p.472) afirma “que os participantes de uma empresa não estão todos situados dentro das fronteiras ou limites da organização, mas estão espalhados em seu ambiente de tarefa e quando a empresa modifica seus domínios e altera o seu ambiente de tarefa, ela automaticamente modifica o universo de seus participantes”.

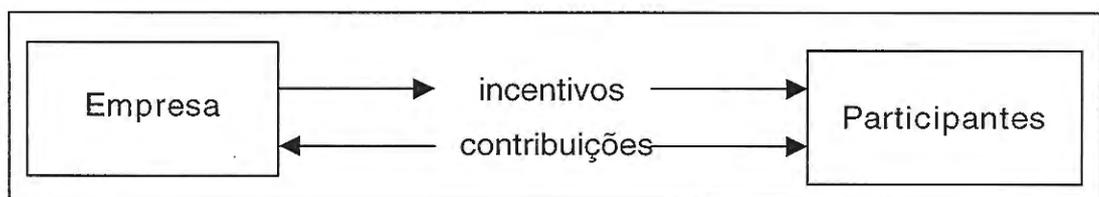


Figura 1: Esquema de incentivo da empresa para os participantes e suas contribuições.

Fonte: Chiavenato, (1994a. p. 473).

A empresa e seus participantes desenvolvem relações de intercâmbio, isto é, a empresa oferece incentivos aos seus participantes e espera obter contribuições deles. O resultado desse intercâmbio é o investimento e, também, o incentivo, ou seja, para a empresa os incentivos

representam investimentos e as contribuições dos participantes o retorno esperado.

Para os participantes, as contribuições representam investimentos, enquanto os incentivos oferecidos pela empresa são o retorno do investimento feito.

Os participantes envolvem-se em uma contínua dialética de poder e dependência para alcançar seus objetivos. O poder existe sempre que o participante pode impor suas condições à outra parte. A dependência existe sempre que o participante tem de aceitar e submeter-se às condições impostas pela outra parte.

Quadro 1: Os participantes da organização; suas contribuições e seus incentivos.

PARTICIPANTES (Parceiros)	CONTRIBUIÇÕES (Investimentos pessoais)	INCENTIVOS (retorno esperado)
EMPREGADOS	Contribuem com trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade, reconhecimento.	Motivados por salário, benefícios, prêmios, gratificações, oportunidades de crescimento e carreira, reconhecimento, elogios, segurança no trabalho.
INVESTIDORES	Contribuem com dinheiro, na forma de ações, créditos, investimentos financeiros, empréstimos, etc.	Motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos, retorno do investimento.
FORNECEDORES	Contribuem com materiais, matérias primas, tecnologia, serviços especializados.	Motivados por preço, condições de pagamento, faturamento, volume de produção, garantia de trabalho, etc.
DISTRIBUIDORES	Contribuem com dinheiro, pela aquisição dos produtos/serviços e sua colocação no mercado de clientes ou consumidores.	Motivados por retorno do investimento, bons negócios, lucratividade, sobrevivência e crescimento.
CLIENTES	Contribuem com dinheiro, pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo ou utilização.	Motivados pelo preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades.

Fonte: Chiavenato, (1994b. p.56).

PINCHOT & PINCHOT (1994, p.40) afirmam que, “em um sistema burocrático, os empregados não são responsáveis por coordenar o seu trabalho com os colegas do mesmo nível; esta função é do chefe”.

Dentro das funções administrativas já escritas e discutidas há várias décadas, o planejar, organizar e controlar são impessoais, enquanto que a direção constitui um processo interpessoal, determinando as relações entre os indivíduos.

A função de direção envolve orientação, assistência à execução, comunicação e liderança, podendo-se concluir que os assuntos mais próximos à direção são a comunicação, os estilos de liderança, a motivação e a autoridade.

Observa-se que, nesse aspecto, cada empresa é única e, assim sendo, as pessoas também o são, com suas características próprias de individualidade e personalidade, aspirações, valores e objetivos individuais, acrescidas de suas habilidades, capacidades e conhecimentos necessários para desenvolver sua atividade dentro da organização. Empresas são pessoas, são grupos; os administradores administram essas pessoas e esses grupos e, ao mesmo tempo, fazem parte do grupo e participam de empresas.

PINCHOT & PINCHOT (1994, p.65) afirmam que, “hoje em dia, busca-se o intrapreneur, funcionário que apresenta características pessoais marcantes, com responsabilidade, iniciativa própria, vontade para fazer negócios, vocação para assumir riscos, capacidade de motivar os subordinados, desejo de empreendedor, com mentalidade para substituir o espírito conservador e burocrático por um espírito de empreendimento profissional e de realização pessoal”.

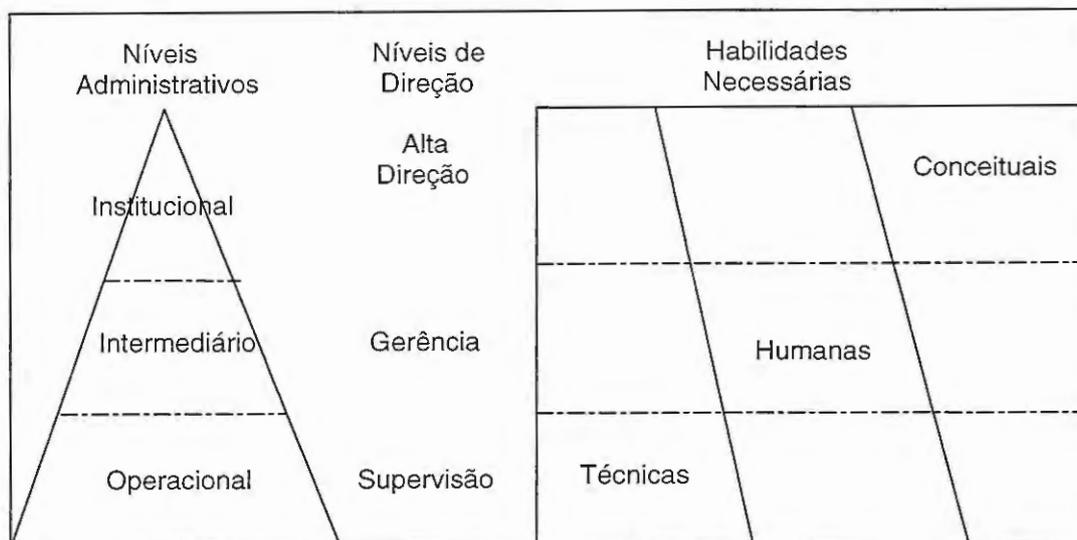


Figura 2: Habilidades administrativas necessárias nos vários níveis da organização.

Fonte: Chiavenato, 1999.

A direção está relacionada com a autoridade e o poder, e ambos são utilizados como meios de influência. A influência pode ser explicada como o comportamento de um indivíduo que altera os comportamentos, sentimentos e atitudes de outro indivíduo.

Através do poder pode-se exercer influência. A autoridade representa o poder institucionalizado, isto é, autoridade refere-se ao poder que é inerente ao papel de um cargo ou posição dentro da empresa, e esta autoridade será legítima quando o poder for visto como um direito pelos demais indivíduos da empresa. A função direção é distribuída na organização através dos três níveis hierárquicos e através deles é que as pessoas estarão participando da organização.

Observa-se, neste trabalho, a busca de como é a participação dos empregados na empresa, nos três níveis: institucional, intermediário e operacional.

Segundo CHIAVENATO (1999), “há três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa trabalhar eficazmente:

- a) Habilidade técnica: Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização das tarefas específicas, por meio da experiência;
- b) Habilidade humana: consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz;
- c) Habilidade conceitual: consiste na habilidade para lidar com idéias e conceitos abstratos. Esta habilidade permite que a pessoa faça abstrações, desenvolva filosofias e princípios de ação.

ESCRIVÃO FILHO (1998, p.9) define as habilidades requeridas de um administrador do seguinte modo:

- a) Habilidade Técnica: a aptidão técnica subentende compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, especialmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos ou técnicas. A habilidade técnica compreende conhecimento especializado, aptidão analítica dentro da especialidade e facilidade no uso de instrumentos e técnicas de cada matéria;
- b) Habilidade Humana: é qualidade de o administrador trabalhar eficientemente como integrante de um grupo e realizar um esforço conjunto com os demais componentes da equipe; inclui, também, as aptidões de conduzir o relacionamento entre grupos;
- c) Habilidade conceitual: compreende a habilidade de considerar a empresa como um todo; inclui o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afeta as demais.

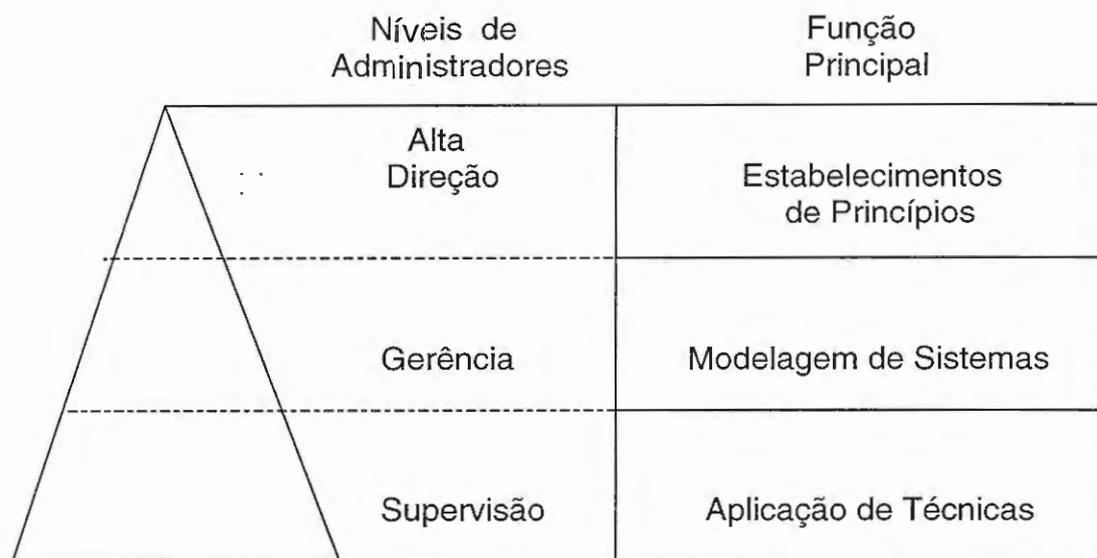


Figura 3 : Função principal dos diferentes níveis de administradores.

Fonte: Escrivão Filho, 1998, p. 8.

## 2.2 - Nível Institucional: A Função de Alta Direção

Normalmente as decisões do nível institucional acarretam profundos efeitos na organização, pois, tratam-se evidentemente dos objetivos e das estratégias gerais da organização.

CHIAVENATO (1999) afirma que o nível institucional ou nível estratégico corresponde ao nível mais elevado da empresa, composto dos diretores, dos proprietários ou acionistas e dos altos executivos. O nível institucional lida com a incerteza, pelo fato de não ter poder ou controle algum sobre os eventos ambientais presentes e muito menos capacidade de prever com razoável precisão os eventos ambientais futuros.

BATEMAN e SNELL (1998) citam que as principais atividades do administrador do nível institucional estabelecer os objetivos e planos da empresa.

Os administradores estratégicos focalizam questões de longo prazo e enfatizam a sobrevivência, o crescimento e a eficácia geral da

organização. Também conhecidos como administradores de primeiro escalão, normalmente ficam envolvidos com a interação da organização com o seu ambiente externo, exigindo, assim, trabalhar extensivamente com pessoas e organizações externas.

É na função de direção do nível institucional que BATEMAN e SNELL (1998) afirmam que os administradores devem exercitar as habilidades conceituais e de decisão com frequência crescente, pois, neste nível, as questões que normalmente surgem necessariamente envolvem todos os aspectos da organização, devendo levar em consideração um conjunto de fatores de decisão mais abrangente e inter-relacionado.

SCHERMERHORN Jr. (1999) classifica os administradores do nível institucional como gerentes de topo, os quais são responsáveis pelo desempenho de uma organização como um todo ou de uma de suas partes mais importantes.

Gerentes de topo eficazes são pensadores estratégicos, orientados para o futuro, que tomam muitas decisões sob condições altamente competitivas e incertas.

São os gerentes de topo que estabelecem objetivos, políticas e estratégias organizacionais; tomam decisões de longo prazo.

É no nível institucional que o reconhecimento de questões complexas e dinâmicas ocorrem de maneira constante. À medida em que se adquirem maiores responsabilidades, torna-se necessário o uso das habilidades conceituais para o benefício da organização, conseqüentemente, de todos os envolvidos.

DAFT (1999b, p.9) afirma que “a direção do primeiro escalão utiliza, para colocar em prática as suas atividades, habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo mais exploradas as habilidades conceituais e humanas e em menor quantidade a habilidade técnica”.

SCHERMERHORN Jr., HUNT & OSBORN (1999 p.33) afirmam que “as decisões de âmbito mais geral, mais ambíguas e que envolvem o longo prazo, dominam as preocupações do gerente de alto nível, fazendo com que as habilidades conceituais sejam mais importantes”.

### 2.3 - Nível Intermediário: A Função de Gerência

DAFT (1999b) afirma que, na direção do nível intermediário, as habilidades que o administrador mais utiliza são as conceituais, humanas e técnicas, numa proporção bastante próxima entre elas, com um pequeno diferencial para menor na habilidade técnica.

No nível intermediário das organizações, a direção normalmente é dominada e exercida por um gerente, o que serve, inclusive, para distinguir o nível institucional (diretor) e o nível operacional ( supervisor ). Sobrecai sobre o nível intermediário a responsabilidade pela condução da atividade humana, observando-se o estilo de direção definido no nível institucional.

Também conhecidos como administradores táticos, são responsáveis por traduzir os objetivos gerais e planos desenvolvidos pelos administradores estratégicos (nível institucional), em objetivos e atividades mais específicos.

BATEMAN e SNEEL (1998) afirmam que, ao transformarem os objetivos gerais e planos do nível estratégico em objetivos e atividades para o plano tático, essas decisões, ou táticas, envolvem ambos um horizonte temporal menor e a coordenação dos recursos envolvidos.

SCHERMERHORN Jr. (1999) cita que os gerentes intermediários devem ser capazes de desenvolver e implementar planos de ação compatíveis com os objetivos de alto nível, possuir espírito de equipe e ser capazes de trabalhar bem com pares para ajudar a coordenar as atividades na organização.

CHIAVENATO (1999) diz que o nível intermediário recebe o nome de nível mediador, por fazer face a dois componentes diferentes entre si: um, o nível institucional, sujeito à incerteza e ao risco, devido ao ambiente externo em que trabalha, mutável e complexo; e o outro componente, que é o nível operacional, voltado à certeza e à lógica, ocupado com a programação e a execução de tarefas bem definidas e delimitadas.

## 2.4 - Nível Operacional: A Função de Supervisão

CARVALHO(1999) comenta que, inegavelmente, o grande inventor do termo supervisor(gerente), tal qual ainda conhecemos, foi Taylor. Ele definiu o divisor de águas entre as atividades de um supervisor e as de um operador.

O operador existiria para executar pequenas operações simples, predefinidas e controladas pelo gerente. O papel principal do gerente seria o de planejar o funcionamento da área, organizar o trabalho necessário a seu bom funcionamento e controlar sua execução pelos operários.

Como administradores de primeira linha, os supervisores são diretamente responsáveis pelas operações diárias, imediatas e face a face de um grupo de pessoas não administrativas da empresa, independente da área envolvida; porém, os supervisores são os únicos administradores que não dirigem as atividades de outros administradores.

WILLIAMS (2001, p.14) afirma que, “num mundo ideal, a pessoa aprenderia ser supervisor recorrendo às suas próprias experiências, por ter sido supervisionado, e depois, ainda que com suas variações criativas, simplesmente repetindo o mesmo processo”.

Supervisão ocorre em todos os níveis da empresa, ou seja, havendo um acompanhamento mais próximo e imediato do supervisor sobre o trabalho do subordinado.

DAFT (1999b) caracteriza habilidades técnicas como sendo as mais importantes para o nível de supervisão, em detrimento das demais habilidades, não deixando de fazer uso da habilidade humana e fazendo pouco uso da habilidade conceitual.

Os supervisores de primeira linha lidam com pessoal não administrativo que executa tarefas especializadas ou fragmentadas, acarretando-lhes a perda da visão de conjunto e passam a observar mais os aspectos locais e imediatos do trabalho, ocorrendo, assim, a tão citada frase: “Conforme se desce na escala administrativa, a especialização vai dominando e tomando conta da generalização.”

Os supervisores de primeira linha não são somente aqueles que lidam com pessoas não administrativas da área de produção; não se pode esquecer dos supervisores que trabalham na área financeira, mercadológica, de recursos humanos e, inclusive, de produção.

A especialização leva os indivíduos a desenvolver diferentes orientações de trabalho em função do seu ambiente profissional, tais como:

- a) o operário de uma fábrica normalmente é orientado para o manuseio e manipulação de coisas;
- b) o vendedor é orientado para o trabalho com pessoas;
- c) o especialista em propaganda cria, desenvolve e comunica idéias.

Dentro dos níveis hierárquicos, passa-se do generalista ao especialista, ou seja, de uma visão mais ampla para uma visão mais focada, ao passar do nível institucional para o nível intermediário e, finalmente, para o nível operacional.

ROBBINS (1978) afirma que, além da característica principal do supervisor, que é dirigir o trabalho do pessoal não administrativo no nível operacional da empresa, ele necessita aplicar:

- a) dependência da perícia técnica,
- b) comunicação em duas linguagens;
- c) crise pessoal de identidade;
- d) autoridade restrita;
- e) representação da administração frente ao pessoal não administrativo.

SCHERMERHORN Jr. (1999) classifica as responsabilidades do supervisor:

- a) Planejar e programar o trabalho, diariamente, semanalmente e mensalmente;
- b) Esclarecer tarefas e coletar idéias para aperfeiçoamento;
- c) Avaliar o desempenho e aconselhar subordinados;
- d) Recomendar aumentos salariais e novas atribuições;
- e) Informar aos níveis superiores quais as necessidades e realizações da unidade de trabalho;

- f) Informar os subordinados sobre objetivos e expectativas da organização;
- g) Recrutar, treinar e desenvolver trabalhadores para que alcancem os padrões de desempenho.

O supervisor, em outras palavras, é o administrador operacional que está envolvido com funcionários não administrativos, implementando os planos específicos desenvolvidos pelos gerentes (administradores do nível intermediário). Esse papel é crítico na organização porque os administradores operacionais são o elo de ligação entre o pessoal administrativo (os que se encontram acima do nível operacional) e o não administrativo (os seus subordinados).

CARVALHO (1999) conclui que se planejar, organizar e controlar ainda são ações importantes nas organizações inteligentes, de que se precisa, não serão certamente atividades exclusivas, reservadas à classe dos gerentes. Todos são responsáveis por elas, cada um em seu nível, em seu lugar de trabalho.

Observa-se que, no sistema atual das empresas globalizadas, sistemas participativos garantirão a influência de todos nas decisões mais amplas, proporcionando, assim, o trânsito vertical ascendente e descendente das influências de idéias. Organizar o seu próprio trabalho, assim como participar da organização do trabalho, faz parte da atribuição de todos. O controle deve ser exercido por todos, para o conhecimento e a tomada de decisões sobre os processos de trabalho em andamento.

## CAPÍTULO III

### TOMADA DE DECISÃO

Dentro da organização, as pessoas, em todos os níveis, estão sempre tomando decisões e solucionando problemas. Seja ao estabelecer objetivos ou alocando recursos, o administrador, de algum modo, no momento da decisão, toma-a visualizando resultados satisfatórios no futuro. É do administrador a atribuição de definir o quê, quem, quando, onde e como executar alguma coisa.

SIMON (1971) afirma que uma teoria de administração deve descrever tanto os princípios de organização que garantem decisões acertadas, como os princípios que assegurem uma ação efetiva. Para tanto, ele preocupa-se com a divisão vertical da hierarquia, onde o pessoal não operativo de uma organização administrativa participa na execução de seus objetivos, à medida que passa a influenciar nas decisões do pessoal de linha.

Os processos decisórios ou processos administrativos são as técnicas que facilitam a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo, que pode ser aplicada através da especialização vertical, obtendo a coordenação entre o pessoal operativo, maior destreza na tomada de decisões, permitindo ainda que se responsabilize o pessoal de linha pelas suas decisões perante o topo da organização. A função decisória é possível de ser centralizada através da autoridade, conseguindo-se, assim, a coordenação dos membros do grupo.

Na divisão dos níveis hierárquicos, demonstra-se a necessidade da responsabilidade de cada nível ser compatível com sua autoridade e vice-versa. Na prática, a autoridade mistura-se com a sugestão e a

persuasão. O ideal da autoridade, segundo BARNARD (1971), é ela estar dentro da zona de aceitação do subordinado, tanto para cima e para os lados, como para baixo. Dentro do organograma, a autoridade mostra-se para solucionar pendências, tornando-se bastante formal nos casos de admissão, punição e demissão do pessoal (solução de conflitos).

Para se tomar uma decisão, no mínimo será em função do alcance do que se busca ou da solução de um problema ou simplesmente tentando evitá-lo. O problema é algo que passa a existir quando ocorre uma situação ou fato de forma diversa da qual estávamos esperando que acontecesse. Neste caso, então, a decisão será uma ação qualquer que precise ser tomada para corrigir algo que se desvia ou já se desviou do previsto.

A previsão é a tarefa de antever ou antecipar o que poderá acontecer. O fato de prever é também uma das atribuições do administrador, que consegue exercitá-la através do planejamento.

O planejamento envolve as decisões de mais longo alcance e importantes que o administrador pode tomar. No processo de planejamento, os administradores decidem assuntos como os objetivos e as oportunidades que suas organizações buscarão, os recursos que serão empregados e quem executará cada tarefa necessária. Todo o processo de planejamento exige dos administradores uma contínua série de situações de decisão.

Diferenças apresentadas entre o resultado previsto e o estado atual de determinada situação também podem apresentar a causa de um problema. Os problemas podem ser descobertos através de sintomas, que podem aparecer através de um determinado desempenho ou mesmo de oportunidade.

Assim sendo, alguns problemas chegam até os administradores e outros eles precisam descobrir por conta própria; porém, sabe-se que nem todos os problemas podem ser tratados do mesmo modo e no momento em que eles aparecem. Para o administrador, é de suma importância priorizar os problemas, e, mais importante ainda, é delegar aos subordinados a autoridade necessária para a solução dos problemas que estiverem em seu domínio.

Segundo CHIAVENATO (1994a), um problema de decisão existe quando:

- a) Um ou mais objetivos precisam ser alcançados;
- b) Há várias alternativas que podem ser seguidas para alcançá-los;
- c) Há incerteza sobre qual alternativa irá otimizar os objetivos estabelecidos.

Quadro 2: Comparação do processo decisório.

Método Científico	Earnest Archer	Peter Drucker	Herber Simon	Newman Joseph	Abordagem Sistemática
Passo 1 Observação	Passo 1 Monitorize o ambiente da decisão		Passo 1 (Inteligência) procura de condições que definam uma solução		Passo 1 Seleção do Problema
Passo 2 Formulação do problema	Passo 2 Defina o problema ou a solução	Passo 1 Defina o problema		Passo 1 Reconhecimento do sistema que exige ação de decisão	Passo 2 Definição do problema e quantificação, quando possível
Passo 3 Estabeleça objetivos da pesquisa	Passo 3 Especifique objetivos da decisão	Passo 2 Defina as expectativas			
Passo 4 Determine relações causais	Passo 4 Diagnostique o problema ou situação				Passo 3 Determine relações causais entre fatos para soluções
Passo 5 Formulação de hipóteses	Passo 5 Desenvolvimento de ações alternativas	Passo 3 Desenvolva soluções alternativas	Passo 2 Desenho (invenção de desenvolvimento e análise de cursos de ação)	Passo 2 Identificação e desenvolvimento de cursos alternativos de ação	Passo 4 Determinação de tentativas alternativas de solução
Passo 6 Estabeleça a metodologia	Passo 6 Estabeleça metodologia ou critério para avaliar alternativas				
Passo 7 Teste as hipóteses	Passo 7 Avalie as soluções alternativas			Passo 3 Avalie as alternativas	Passo 5 Teste as soluções potenciais
Passo 8 Formule as conclusões	Passo 8 Escolha a melhor alternativa		Passo 3 Escolha (selecione um curso de ação)	Passo 4 Escolha de uma das alternativas	
Passo 9 Comunique os resultados	Passo 9 Implemente a melhor alternativa	Passo 4 Saiba o que fazer com a decisão		Passo 5 Implemente o curso de ação selecionado	Passo 6 Descreva ou Documente os procedimentos

Adaptado de: Archer (1980,p. 54-61).

A decisão é o processo onde as informações percebidas são utilizadas para avaliar e escolher entre vários cursos de ação. As decisões são, em última análise, o resultado da continuidade ou o encerramento das atividades das organizações, principalmente em ambientes complexos e dinâmicos.

Observam-se, no quadro 2, as várias colocações dos autores, comparando-os inclusive com o método científico e a abordagem sistêmica, como cada qual encontra etapas ou passos diferentes para focar o problema, estudá-lo e implantar o curso de ação para a tomada de decisão, cujo processo como um todo é denominado de processo decisório.

### 3.1 - Modelos de Decisão

Dentro da bibliografia pesquisada, foram encontrados vários modelos de tomada de decisão. Neste trabalho estarão sendo discutidos o modelo Racional da decisão (otimização) e o modelo da racionalidade limitada (acomodação).

#### 3.1.1 - Modelo Racional da Decisão

WAGNER III & HOLLEMBECK (1999, p.69) explicam “que o modelo de decisão racional é às vezes chamado de modelo econômico-racional devido aos seus laços com as teorias clássicas do comportamento econômico”. Tal como foi originalmente desenvolvido, o modelo da decisão racional incluía uma pesquisa básica sobre a racionalidade econômica, ou seja, a noção de que as pessoas tentam maximizar seus resultados econômicos individuais.

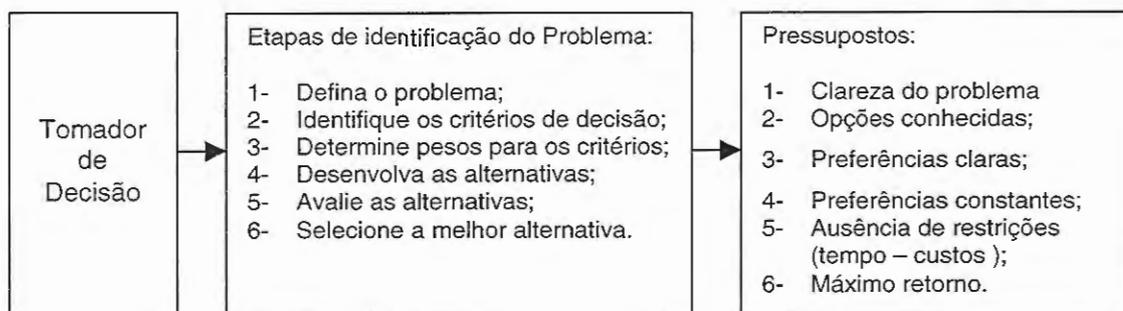


Figura 4 : Etapas no modelo de tomada de decisão racional.

Fonte:Elaboração própria, baseada nos dados de Robbins (1999, p. 69).

ROBBINS (1999, p.68-9) define o “modelo de decisão racional como aquele que o indivíduo segue passo a passo, com o propósito de maximizar ou otimizar um certo resultado”.

O tomador de decisão escolhe uma alternativa dentre várias outras. Se ele escolher os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, a decisão é considerada racional. Como é difícil averiguar a racionalidade, pois quase sempre os meios e os fins estão superpostos.

SCHERMERHORN Jr. (1999) afirma que o modelo clássico de decisão encara o tomador de decisão como alguém que tomará a decisão com toda a certeza de que a decisão tomada é a correta. É a situação vista como se tudo fosse uma certeza completa. A pessoa estaria observando um problema claramente definido, com todo o conhecimento das alternativas de ações possíveis, e o mais importante serão as suas conseqüências, tomando, assim, uma decisão de otimização, ou seja, aplica a melhor solução alternativa ao problema. Esse tipo de tomada de decisão é a ideal, e a abordagem clássica é colocada como modelo ideal, através da qual todas as decisões operam com racionalidade limitada. “O modelo clássico não oferece uma descrição completa e exata de como a maioria das decisões são tomadas nas Organizações” SCHERMERHORN Jr., HUNT & OSBORN (1999, p.256).

### 3.1.2 - Modelo da Racionalidade Limitada

A teoria da decisão comportamental reconhece a reação da racionalidade limitada, onde as pessoas agem em função do que percebem em uma determinada situação. O tomador de decisão comportamental age na maioria das vezes com bases em informações limitadas e sob condições incertas SCHERMERHORN Jr., HUNT & OSBORN (1999).

O modelo da racionalidade limitada está associado aos processos de decisão intuitiva, está apoiado na experiência e no bom senso, em vez da lógica seqüencial ou do raciocínio explícito para tomar decisões.

SCHERMERHORN Jr., HUNT & OSBORN (1999, p.256), citam que “a intuição é definida como a habilidade de saber ou reconhecer rapidamente as possibilidades de uma certa situação”.

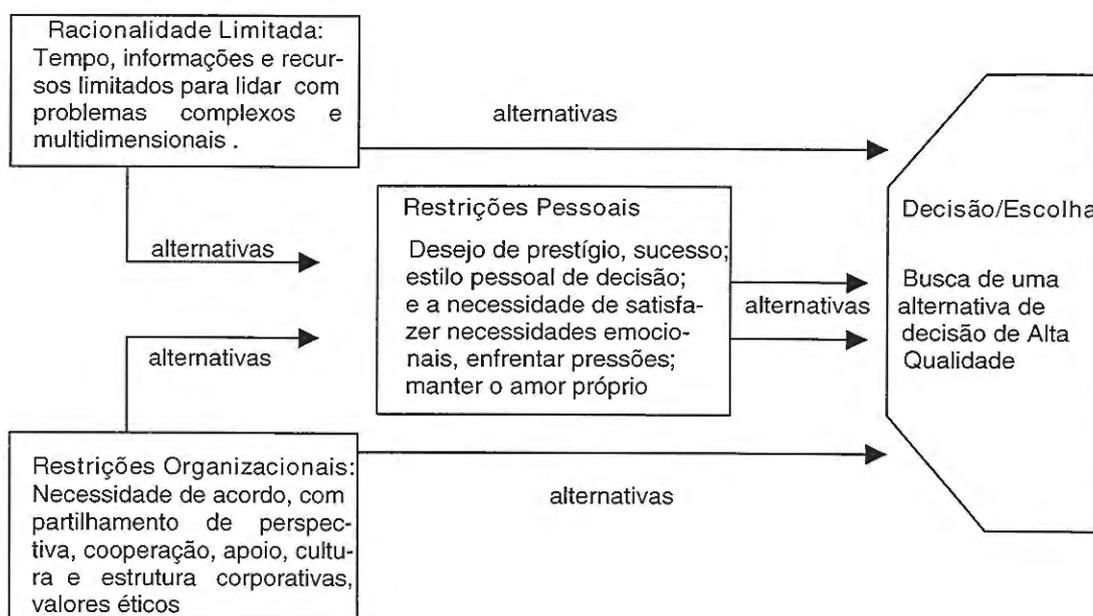


Figura 5: Restrições e alternativas em decisões não programadas

Fonte: Daft, (1999 a, p.266)

SIMON (1971) afirma que o comportamento de um indivíduo dificilmente apresenta elevada racionalidade objetiva, porque, ao decidir, o número de alternativas que ele deveria examinar e as informações que ele

iria precisar para avaliá-las é muito grande, ultrapassando as suas possibilidades de análise. A decisão se faz através de “pressupostos”, que constituem as premissas assumidas pelo indivíduo para basear a sua escolha.

Afirma, ainda, que as empresas procuram gerar um ambiente psicológico capaz de condicionar as decisões dos indivíduos aos objetivos organizacionais. Assim, existe uma racionalidade no comportamento administrativo, pois o comportamento dos indivíduos nas empresas é planejado e orientado no sentido de metas e objetivos e é tal intencionalidade que propicia a integração dos sistemas de comportamentos, cuja ausência tornaria a administração sem sentido algum. A eficiência na decisão é a obtenção de resultados máximos com os meios e recursos limitados. Há sempre uma relatividade nas decisões, pois toda decisão é, até certo ponto, resultado de uma acomodação: a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.

DAFT (1999a p.266) escreve “que as grandes decisões organizacionais não só são muito complexas para serem compreendidas inteiramente como muitas outras restrições influem na decisão. As circunstâncias são ambíguas, exigindo apoio social, uma perspectiva compartilhada do que acontece, e aceitação e acordo”.

Por todas estas circunstâncias, o processo decisório repousa em uma racionalidade limitada, onde o tomador de decisão não tem condições de analisar todas as alternativas possíveis e receber todas as informações necessárias. O administrador toma decisões sem poder procurar e analisar todas as alternativas possíveis, pois, se assim procedesse, o tempo despendido neste processo retardaria enormemente a definição dos cursos de ação a serem seguidos na atividade empresarial.

Os administradores tomam uma ampla variedade de decisões sob uma ampla variedade de circunstâncias. SIMON (1960) propõe dois tipos genéricos de decisão: as decisões programáveis e as decisões não programáveis.

Quadro 3: Características das decisões programadas e não-programadas.

Decisões Programadas	Decisões Não-Programadas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dados Adequados</li><li>• Dados repetitivos</li><li>• Condições estáticas</li><li>• Certeza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dados inadequados</li><li>• Dados únicos</li><li>• Condições dinâmicas</li><li>• Incerteza</li></ul>

Fonte: Hampton, (1977. p. 175)

Geralmente, as decisões não programadas são tomadas no nível intermediário das empresas, enquanto as decisões programadas são remetidas ao nível operacional, não esquecendo que elas devem estar lastreadas nas decisões estratégicas.

WAGNER III & HOLLEMBECK (1999) com base na decisão racional, desenvolveram o Modelo da Decisão Gerencial, com o objetivo de mostrar como os gerentes, no dia-a-dia, tomam as suas decisões. Esse modelo difere basicamente do modelo racional, através da situação de “acomodação” versus “otimização”. Porém, esse modelo também leva em conta a racionalidade limitada.

Nessa proposta, o autor substitui a otimização pela acomodação, ou seja, para que o tomador de decisão chegue a situação ótima, é preciso identificar todas as possíveis soluções do problema e, em seguida, fazer a comparação entre elas para se chegar até a que lhe traga um melhor resultado, o que demandaria um tempo excessivo, o qual nem sempre é possível para a devida tomada da decisão.

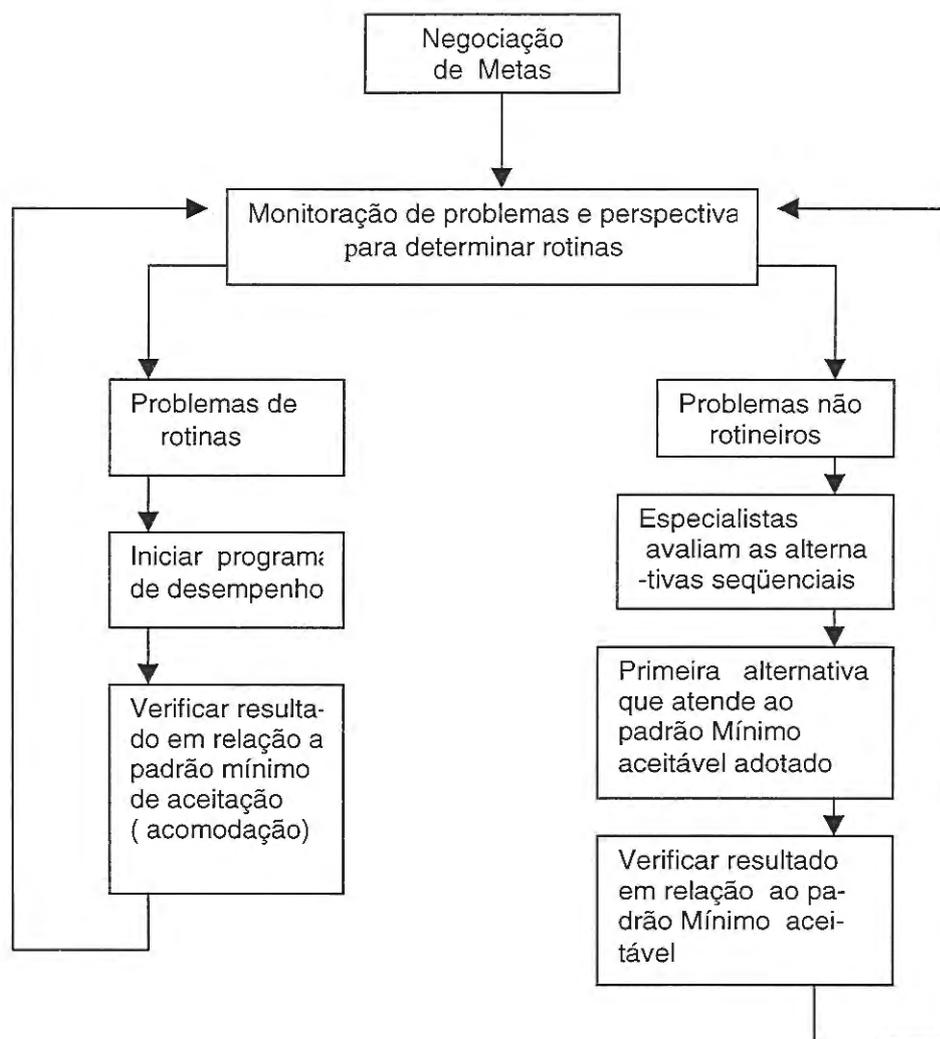


Figura 6: Modelo de decisão gerencial.

Fonte: Wagner III &amp; Hollenbeck, (1999 p.76)

De acordo com Simon, o modelo da decisão racional pode ser útil na definição do que os gerentes devem fazer, mas o modelo gerencial fornece um quadro melhor daquilo que os gerentes efetivamente fazem quando é impossível a racionalidade estrita.

MARCH & SIMON (1966, p.175) afirmam que “todo processo decisório, humano, seja no íntimo de um indivíduo, seja na organização, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias; somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas ótimas”.

### 3.2 - Classes de Decisões nas Organizações

Muito embora a tomada de decisão seja um conceito unitário, ela se desenvolve sob uma ampla variedade de situações e de abordagens. No quadro abaixo, pode-se visualizar as diferentes classes de decisões nas empresas:

Quadro 4: As principais classes de decisões nas empresas.

Decisões	Estratégias	Administrativas	Operacionais
Problema	Seleção do mix produto e mercado capaz de melhorar o potencial de retorno do investimento da empresa.	Estruturação dos recursos da empresa para proporcionar melhor desempenho	Melhoria da realização do potencial de retorno sobre o investimento através do Desempenho das tarefas.
Natureza do Problema	Alocação dos recursos totais da empresa entre as oportunidades de produtos e mercados.	Organização, aquisição e desenvolvimento de recursos.	Distribuição dos recursos entre as áreas funcionais. Programação da aplicação e conversão dos recursos e controle.
Decisões Chave	Objetivos e metas. Estratégia de diversificação, de expansão, administrativa e financeira. Métodos de crescimento. Planos de crescimento.	Organização: estrutura do fluxo de informações, de autoridade e responsabilidade. Estrutura de conversão de recursos. Aquisição e desenvolvimento de recursos: financeiros, humanos e materiais.	Objetivos e metas operacionais. Níveis de preços e saídas. Níveis operacionais: programação de produção, níveis de estoques, políticas e estratégias de marketing e de pesquisa e desenvolvimento. Controles.
Características Chave	Decisões centralizadas. Ignorância parcial, decisões não repetitivas e não-programadas.	Conflito entre estratégia e operações; entre objetivos individuais e organizacionais.	Decisões descentralizadas, repetitivas, em grande volume. Decisões programadas.

Fonte: Ansoff, (1973, p. 16).

ANSOFF (1973) distingue três diferentes áreas de ação e de decisão na empresa, a saber:

1. Decisões estratégicas: relacionadas com o estabelecimento de relações entre a empresa e o ambiente;
2. Decisões administrativas: relacionadas com o estabelecimento da estrutura e configuração organizacional da empresa, com a alocação e distribuição de recursos;
3. Decisões operacionais: relacionadas com a seleção e orientação dos níveis operacionais da empresa encarregados de realizar a tarefa técnica.

O ambiente do tomador de decisões varia desde os sistemas relativamente fechados até os sistemas relativamente abertos.

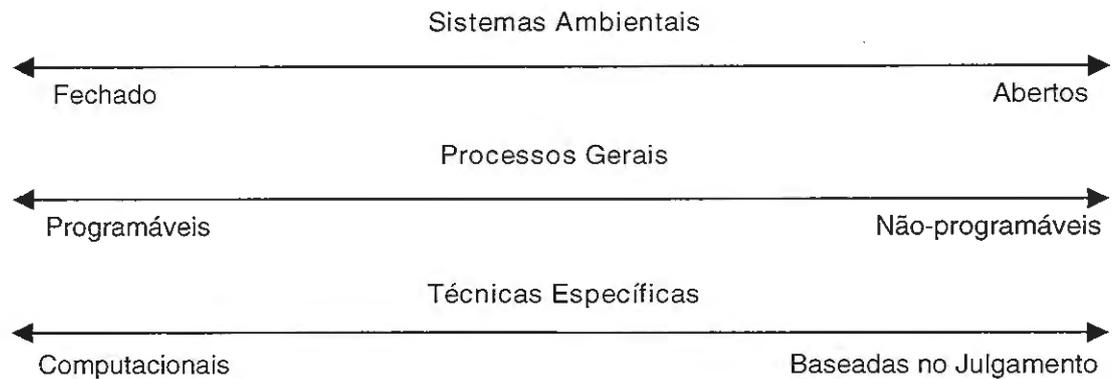


Figura 7: Dimensões da tomada de decisões.

Fonte: Kast & Rosenzweig (1976, p.391).

Quando o sistema ambiental que cerca o processo decisório é relativamente fechado, as decisões podem ser programadas por serem rotineiras e repetitivas, enquanto, no sistema aberto, o processo é relativamente não programável e requer o elemento humano para tomar as decisões. No primeiro caso, as técnicas são computacionais e, no segundo caso, as técnicas são baseadas em julgamento. KAST & ROSENZWEIG (1976 p.390).

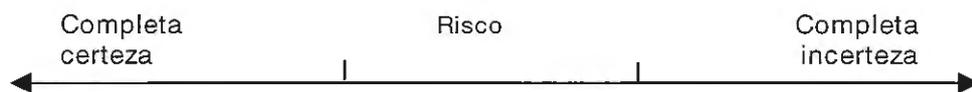


Figura 8: Espectro contínuo da certeza - incerteza

Fonte: Kast & Rosenzweig, (1976, p.430)

ANSOFF (1973) salienta que é necessário estudar cada classe de decisões separadamente, sem perder de vista o seu inter-relacionamento e sua interdependência. Cita, ainda, que os estados da natureza ou eventos futuros com que os administradores necessitam lidar, geralmente apresentam-se sob três formas, a saber:

- a) Incerteza: nas situações de decisão sob incerteza, o tomador de decisão tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base para atribuir probabilidades a cada estado da natureza ou a cada evento futuro. Em casos extremos de incerteza, não é possível estimar o grau de probabilidade de que o evento venha a ocorrer. É a situação típica com que se defronta o nível institucional das empresas, exigindo um planejamento contingencial que permita alternativas variadas e flexíveis.
- b) Risco: nas situações de decisão sob risco, o tomador de decisão tem informação suficiente para predizer os diferentes estados da natureza. Porém, a quantidade dessa informação e a sua interpretação pelos diversos administradores podem variar amplamente e cada administrador pode atribuir diferentes probabilidades conforme a sua crença ou intuição, experiência anterior, opinião, etc.
- c) Certezas: nas situações sob certeza, o administrador tem completo conhecimento das conseqüências ou resultados das várias alternativas de cursos de ação para resolver o problema. É a decisão mais fácil de se tomar, pois cada alternativa pode ser associada com os resultados que pode produzir. Mesmo que o administrador não tenha condições de investigar todas as alternativas disponíveis, ele pode escolher a melhor dentre as alternativas consideradas. Esta é uma situação excepcional e não a regra.

THOMPSON (1976) prefere analisar a variedade de situações e abordagens do processo de tomada de decisão a partir de duas dimensões principais: as crenças sobre as relações de causa-e-efeito e as preferências com relação aos possíveis resultados.

Estas são as duas variáveis básicas da decisão e operam dentro de um continuum que vai desde uma situação de certeza até uma situação de incerteza, podendo assumir uma variedade de valores intermediários em cada um.

Partindo dos extremos desse continuum, o autor comenta sobre os quatro tipos distintos de decisão:

- 1) Na decisão por computador: usa-se, quando há certeza em relação à causalidade e aos resultados, a estratégia computacional que é a indicada para a tomada de decisão. É a chamada decisão programada, onde a máquina e o computador prestam excelentes resultados.
- 2) Na decisão por julgamento, as causas são incertas e discutíveis, mas as preferências com respeito aos resultados são claras e certas; a tomada de decisão traz dificuldades e complexidades que desafiam a análise objetiva. Trata-se de uma decisão não-programável e, quando se repete freqüentemente, pode ser tratada através de estimativas probabilísticas.
- 3) A decisão por compromisso é usada quando há certeza quanto às causas das alternativas disponíveis, mas ambigüidade e incerteza quanto às preferências dos resultados esperados; surge a estratégia de decisão pelo compromisso ou pela transigência. Trata-se de uma decisão não programável; é o caso das empresas com múltiplos objetivos não-mensuráveis, onde o alcance de um dos objetivos pode levar ao insucesso no alcance dos demais.
- 4) O quarto tipo de decisão é a inspiração, onde ocorrem tanto a incerteza quanto as causas de preferências de resultado, as quais, algumas vezes, não apresentam lógica nenhuma.

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes que a ação seja necessária, e é basicamente um sistema aberto e dinâmico de decisões, em que o nível institucional se encarrega das decisões baseadas em compromisso e em inspiração, preferencialmente; o nível intermediário cuida das decisões baseadas em compromisso e em julgamento, enquanto o nível operacional fica com as decisões baseadas em computação.

Obviamente, um ou outro nível pode adotar diferentes tipos de decisão, conforme as situações o exigirem. As decisões programadas, rotineiras e repetitivas são orientadas através de processos e as decisões não programadas, não repetitivas e novas são manuseadas através de processos genéricos, através de soluções de problemas como os apresentados na figura 9.

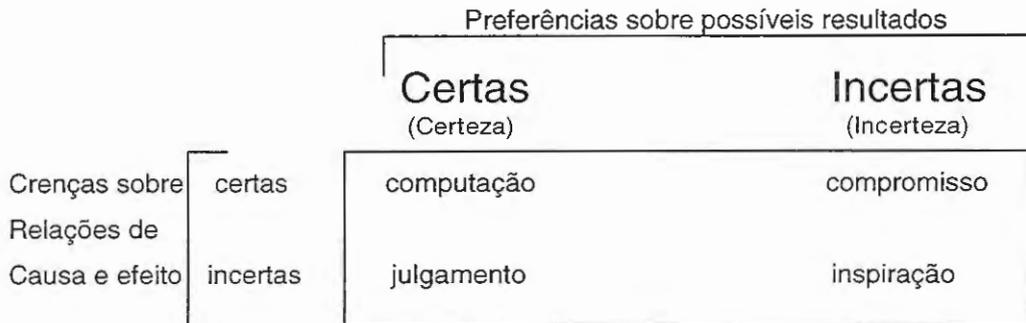


Figura 9: Tipos básicos de decisão.

Adaptado de: Thompson.(1976, p.161)

No fundo, as empresas constituem organizações e sistemas programados de tomadas de decisões. As decisões permeiam toda a atividade organizacional da empresa e precisam ser canalizadas e orientadas para a consecução dos objetivos empresariais.

### 3.3 - Processos de Decisão

Neste texto, entende-se por processo a maneira pela qual se realiza a tomada de decisão nas organizações e que se caracterizará conforme o estilo, o método e a técnica utilizada na tomada de decisão.

ROBBINS (1999) nos mostra que pesquisas de estilos de decisão identificaram quatro abordagens individuais diferentes para a tomada de decisão: diretivo, analítico, conceitual e comportamental.

Embora essas quatro categorias sejam distintas, a maioria dos gerentes tem características que se encaixam em mais de um estilo. É provavelmente melhor pensar em termos de um estilo dominante do gerente e seus estilos de apoio. Alguns gerentes apoiam-se quase que exclusivamente em seu estilo dominante; entretanto, gerentes mais flexíveis fazem trocas, dependendo da situação.

Quadro 5: Estilos individuais diferentes para a tomada de decisão.

DIRETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São pessoas que têm baixa tolerância à ambigüidade e procuram a racionalidade;</li> <li>• São eficientes e lógicas;</li> <li>• Tomam decisões com informações mínimas e com poucas alternativas estimadas;</li> <li>• Tomam decisões rápidas e focam o curto prazo.</li> </ul>
ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São pessoas com maior tolerância à ambigüidade, buscam mais informações;</li> <li>• Buscam mais alternativas do que fazem os diretivos;</li> <li>• Tomam as decisões com cuidado;</li> <li>• Possuem habilidades de se adaptarem ou lidarem com novas situações.</li> </ul>
CONCEITUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São pessoas com ponto de vista amplo, considerando muitas alternativas;</li> <li>• Possuem o foco de longo alcance;</li> <li>• São bons para acharem soluções criativas para os problemas.</li> </ul>
COMPORTAMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas que trabalham bem com os outros;</li> <li>• Interessam-se em trabalhar em pares e subordinados;</li> <li>• São receptivos a sugestões de outros;</li> <li>• Confiam fortemente em reuniões para comunicação;</li> <li>• Tentam evitar conflito;</li> <li>• Procuram aceitação.</li> </ul>

Fonte: Robbins (1999, p.73)

Por outro lado, SCHERMERHORN Jr. (1999, p.132) apresenta os três métodos de tomada de decisão que podem ocorrer dentro das organizações:

Quadro 6: Métodos de decisões.

DECISÕES INDIVIDUAIS	Pressupõe que o tomador tem informação e compreensão suficientes para tomar uma boa decisão.
DECISÕES CONSULTIVAS	O gerente busca informações e conselho com outras pessoas sobre o problema. Com base na informação recebida e em sua interpretação, o gerente então faz escolha final do curso de ação preferido.
DECISÕES EM GRUPO	O gerente pede que tomem ou o ajudem a tomar a decisão final para a solução de um problema.

Fonte: Schermerhorn Jr. (1999, p.132)

ROBBINS (1990 p.189) cita que os administradores utilizam-se de técnicas que no dia-a-dia facilitam nas suas tomada de decisões administrativas, sendo que, as mais populares encontram-se na quadro 7.

Quadro 7: Técnicas utilizadas na tomada de decisões.

PROGRAMAÇÃO LINEAR	Utiliza-se técnicas gráficas, algébricas ou simples para alocação ótima de recursos escassos. A sua aplicação requer que duas ou mais atividades estejam competindo por recursos limitados e pressupõe uma relação linear entre o problema e o objetivo.
TEORIA DAS FILAS	Dá a resposta ou a solução, sempre que o objetivo de uma decisão seja equilibrar o custo da existência de uma fila com o custo dos serviços de manutenção desta fila. O objetivo consiste em minimizar o tempo ocioso dos empregados, mantendo serviços adequados para os clientes.
TEORIA DE PROBABILIDADE	É o uso de estatística para auxiliar o encarregado da decisão na redução dos riscos. Um administrador pode melhorar as suas decisões atuais e futuras, baseando-se em esquemas preditíveis passados.
MODELOS DE GESTÃO DE ESTOQUES	Os modelos de gestão de estoque procuram equilibrar os custos de encomendas com os custos de manutenção. Numa extremidade, os custos de manutenção podem ser minimizados fazendo encomendas freqüentes. No outro extremo, quando se mantém grandes estoques, reduzem-se as chances de faltas. Avaliando-se a demanda geral para um dado período, os custos de colocação de cada encomenda, os custos de estocagem e o valor de cada item em estoque, é possível determinar o tamanho ótimo para encomendas eficientes.
ANÁLISE MARGINAL	A análise marginal trata dos custos adicionais envolvidos numa decisão específica, e não do custo médio. Por exemplo, o lavador de carros, que deve decidir aceitar ou não um novo cliente, deveria levar em consideração não a renda e o custo totais que resultariam da aceitação do serviço, mas que rendas adicionais e que custos adicionais seriam gerados por essa nova prestação de serviço. No caso em que o incremento de rendas excedesse o incremento dos custos, o lucro total aumentaria em resultado da aceitação do serviço.
MODELOS DE PONTO DE EQUILÍBRIO	Este modelo leva em consideração custos fixos, aqueles que variam em função dos rendimentos; custos variáveis, aqueles que variam em relação direta à produção; renda total, que é calculada como quantidade vezes preço, e os conceitos marginais de custos e rendas incrementais.
ANÁLISE DE REDES	Métodos como o método do caminho crítico e técnica de avaliação e revisão de programa podem auxiliar administradores na programação das atividades para cumprir prazos específicos. Definem-se as atividades a serem desempenhadas, estabelecem-se estimativas de tempo para a conclusão e levam-se em consideração as atividades que podem ser desempenhadas simultaneamente.
SIMULAÇÃO	Simulação é o resultado de programar um computador para comportar-se exatamente da mesma maneira que se comportaria um indivíduo ou uma organização submetidos aos mesmos estímulos. Quando simulações repetidas indicam que a modificação proposta é benéfica, pode-se implementá-la na situação real.
RETORNO SOBRE INVESTIMENTOS (RSI)	Calculando-se o lucro como uma porcentagem do capital investido numa organização, é possível determinar a eficácia deste investimento na geração de lucro, possibilitando assim a comparação de organizações, dentro de indústrias ou entre indústrias.

Fonte: Robbins (1990, p.189)

ROBBINS (1999) escreve que é bastante comum dentro da própria organização encontrar fatores que restringe a tomada de decisão. Pode-se observar na quadro 8, as restrições mais comuns encontradas nas organizações.

Quadro 8: Restrições para a tomada de decisões.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Gerentes são fortemente influenciados em sua tomada de decisão pelos critérios pelos quais são avaliados. Exemplo: Se um reitor de universidade acredita que um professor não deveria nunca reprovar mais do que 10% de seus alunos reprovar mais reflete na habilidade do professor para ensinar, deveríamos esperar que professores novos, que querem receber avaliações favoráveis, decidirão não reprovar muitos alunos.
SISTEMAS DE RECOMPENSA	O sistema de recompensa da organização influencia os tomadores de decisão sugerindo-lhes que escolhas são preferíveis em termos de vantagem pessoal. As organizações criam regras, políticas, procedimentos e outros regulamentos formais a fim de padronizar o comportamento de seus membros. Programando decisões, as organizações são capazes de conseguir que os indivíduos alcancem altos níveis de desempenho sem pagar pelos anos de experiência que seriam necessários com a ausência de regulamentos.
DIFERENÇAS CULTURAIS	O modelo racional não reconhece as diferenças culturais. É preciso reconhecer que a formação cultural do tomador de decisão tem uma influência significativa na seleção de problemas, profundidade de análise, importância colocada na lógica e racionalidade ou se as decisões organizacionais devem ser tomadas autocraticamente, por um gerente individual, ou coletivamente, em grupo. Culturas, por exemplo, diferem em termos de orientação de tempo, importância da racionalidade, crenças nas habilidades das pessoas de resolverem problemas e preferência por tomadas de decisão coletivas.
PRECEDENTES HISTÓRICOS	A tomada de decisão racional tem uma perspectiva irreal e isolada. Ela vê decisões como acontecimentos independentes e descontínuos. Mas essa não é a maneira que acontece no mundo real! As decisões não são tomadas num vácuo. Elas têm um contexto. Na verdade, as decisões individuais são caracterizadas mais precisamente como pontos num fluxo de decisões. Decisões tomadas no passado são como fantasmas que assombram continuamente as escolhas atuais. Escolhas feitas hoje, portanto, são em grande parte o resultado de escolhas feitas ao longo dos anos.
RESTRICÇÕES DE TEMPO IMPOSTAS PELO SISTEMA	Organizações impõem prazos para as decisões. Quase todas as decisões importantes vêm com prazos explícitos. Estas condições criam pressões de tempo para os tomadores de decisões e freqüentemente tornam difícil, se não impossível, juntar todas as informações que eu pudesse gostar de ter antes de fazer uma escolha final. O modelo racional ignora a realidade de que, em organizações, decisões vêm com restrições de tempo.

Fonte: Robbins (1990, p.189)

Segundo DAFT (1999a), em algumas atividades de negócios de hoje, a taxa de mudanças competitivas e tecnológicas é tão grande que os

dados de mercado permanecem indisponíveis ou revelam-se rapidamente obsoletos; as janelas estratégicas abrem e fecham num piscar de olhos, às vezes em poucos meses, e o custo de uma decisão errada é o fracasso da empresa.

O autor afirma que quando a velocidade é importante, uma decisão lenta é tão ineficaz quanto uma decisão errada. A velocidade é uma arma competitiva essencial num número crescente de segmentos comerciais, e as empresas podem aprender a tomar decisões rapidamente. Os gerentes devem estar atentos à pulsação da empresa, devem buscar consenso e orientação e depois estar prontos para aceitar riscos e seguir adiante.

## CAPÍTULO IV

### SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Hoje, mais do que nunca, os ambientes dinâmicos exigem das organizações respostas rápidas através dos seus sistemas administrativos, tais como: processo decisório, relações interpessoais, sistemas de recompensas, sistema de comunicação, etc., destacando, assim, a necessidade do sincronismo das pessoas na direção dos três níveis administrativos (institucional, intermediário e operacional), para o alcance dos objetivos que a organização propõe.

#### 4.1 - Sistemas de Administração

Sabe-se que a ação administrativa assume feições diferentes, dependendo das condições externas e internas da organização, ficando claro que a ação administrativa nunca é igual ou a mesma em todas as empresas. Nesse sentido, LIKERT (1971) aponta quatro sistemas administrativos, a saber: Autoritário Coercitivo, Autoritário Benevolente, Consultivo e o Participativo.

LIKERT (1971) afirma que, o que se observa, na prática, é que não existe situação limite; a empresa pode estar classificada em qualquer nível no processo decisório, como também no sistema de recompensas (Quadro 9).

É na direção do nível institucional, através das atividades empresariais, das tarefas departamentais, que as operações necessitam ser cumpridas de acordo com o que foi planejado e organizado. É nesse

momento que a função de direção do nível intermediário deve voltar-se para o desempenho das pessoas, já que são as pessoas os recursos que movimentam os demais recursos empresariais.

Quadro 9: Sistemas de administração.

Variáveis Principais	1 - Autoritário Coercitivo ou Explorador	2 - Autoritário Benevolente	3 - Consultivo	4 - Participativo ou Participante
Processo Decisório	Totalmente centralizado na cúpula.	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Facilita o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações Interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinadas às pessoas.	São toleradas, com condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho em equipe, formação de grupos. Torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistema de Recompensas	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho salarial).	Ênfase em punições e medidas disciplinares, com menor arbitrariedade. Recompensas salariais freqüentes. Recompensas sociais são raras.	Ênfase nas recompensas materiais (salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Fonte: Likert, 1971

CHIAVENATO (1999) diz que a motivação, a liderança e a comunicação constituem os principais meios de dirigir as pessoas dentro das empresas. É através da observação desses três aspectos comportamentais das pessoas, que os gerentes poderão ter facilitado ou dificultado o alcance da eficiência e eficácia no organograma.

#### 4.2 - Motivação

A motivação representa a ação de forças ativas e

impulsionadoras, caracterizada pelas necessidades humanas; porém, ela varia de pessoa para pessoa, inclusive em seus valores pessoais e sistemas cognitivos. Além de variar de pessoa para pessoa, as necessidades, os valores pessoais e as capacidades específicas variam no decorrer do tempo.

Segundo CHIAVENATO (1994a), o processo que dinamiza o comportamento humano é semelhante para todas as pessoas, podendo ser observados os seguintes aspectos:

- a) O comportamento humano é causado por estímulos internos e externos. A hereditariedade e o meio ambiente influem sobre o comportamento das pessoas;
- b) O comportamento humano é motivado. O comportamento não é casual, nem aleatório, mas orientado e dirigido por algum objetivo;
- c) O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Existem sempre uma necessidade e um desejo, que servem para orientar os motivos do comportamento.

As necessidades ou motivos são dinâmicos e alteram o comportamento do indivíduo. Nesse sentido, as necessidades, quando surgem, condicionam o comportamento humano a romper o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Nesse momento, o comportamento da pessoa altera-se através de uma ação, com o propósito de eliminar o desconforto do desequilíbrio que se criou.

Se o comportamento for eficaz, a satisfação encontrada pelo indivíduo fará com que o equilíbrio volte ao estado normal de ajustamento ao ambiente e, conseqüentemente, o ciclo motivacional para a satisfação de uma necessidade conclui-se.

Se o ciclo motivacional para a satisfação não se concluir, ocorrerá a frustração, ou seja, quando a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra um obstáculo, não satisfazendo a necessidade, a tensão emocional que se cria dará uma saída indireta ao indivíduo, podendo ser de dois modos: (CHIAVENATO, 1980).

- 1) Via Social (agressividade, apatia, indiferença, etc.);
- 2) Via Fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões digestivas, etc.).



Figura 10: Processo dinâmico de satisfação do comportamento humano.

Fonte: Chiavenato, (1980. p.81)

Quando a tensão não é descarregada, o organismo reage através de certos sintomas sociais, fisiológicos ou psicológicos. Por outro lado, se a necessidade não foi satisfeita e nem frustrada, ela poderá ser transferida ou compensada, como, por exemplo, a promoção esperada é contornada com um compensado aumento de salário.



Figura 11: Processo da insatisfação do comportamento humano.

Fonte: Chiavenato, (1980. p.82)

Percebem-se, no decorrer do tempo, vários estudos realizados

sobre a motivação, sobre os quais podemos comentar:

A Teoria da Motivação, desenvolvida por MASLOW (1971), forma uma espécie de pirâmide e afirma que as necessidades humanas estão divididas entre primárias (fisiológicas e segurança) e secundárias (sociais, estima e auto-realização). Essa teoria baseia-se em quatro pressuposições, que são:

- a) O comportamento humano pode ter mais de uma motivação;
- b) Nenhum comportamento é casual, mas motivado, orientado para objetivos;
- c) As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de importância ou de importância;
- d) A necessidade inferior monopoliza o comportamento do indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo.

HERZBERG (1973) explica o comportamento de trabalho dos indivíduos através da teoria dos dois fatores:

- 1) Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos. Percebe-se que os fatores higiênicos, quando ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregados, não conseguindo elevar sua satisfação. Quando ocorrem, não conseguem manter-se por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, com certeza provocam insatisfação.
- 2) Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo/natureza das tarefas dentro da organização. Os fatores motivacionais dependem do indivíduo e englobam os sentimentos de auto-realização, crescimento individual e reconhecimento profissional e também da natureza das tarefas que o indivíduo executa.

Essa teoria afirma que:

- A satisfação no cargo é função do conteúdo do cargo ou de suas atividades desafiadoras e estimulantes: “fatores motivacionais”;
- A insatisfação no cargo é função do contexto, isto é, do ambiente, do salário, de supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os

fatores higiênicos.

BATITUCCI (2000, p.136) afirma: O gerente imediato é o representante visível e palpável desse mesmo sistema, tendo, na maioria dos casos, a chave para abrir ou fechar a porta da satisfação e da felicidade, para sua equipe de empregados”.

O autor afirma que o gerente é responsável diretamente pela satisfação dos empregados no que tange aos fatores higiênicos e motivacionais, desde que a organização possua políticas de recursos humanos que viabilizem as necessidades básicas individuais. Nesse sentido, pode-se observar, através da figura 12, a adaptação da pirâmide das necessidades básicas individuais (Maslow) com os fatores higiênicos e motivacionais (Herzberg), juntamente com os exemplos de políticas de recursos humanos que as organizações podem desenvolver (Batitucci), com o objetivo de motivar e manter motivados os seus empregados.

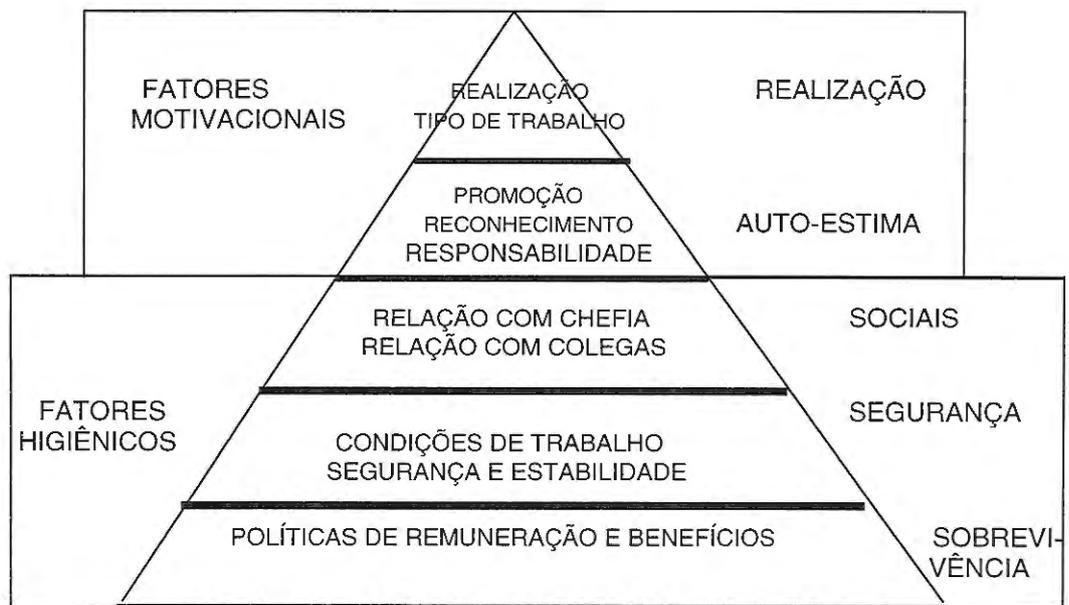


Figura 12: Fatores motivacionais / higiênicos e pirâmide das necessidades.

Fonte : Batitucci, 2000 p. 133

Utilizando-se do modelo aplicado por BATITUCCI (2000), apresentado no apêndice I – Q 13, pode-se efetuar dentro da empresa o

teste para medir o índice de atendimento das funções básicas quanto aos fatores higiênicos e motivacionais.

O resultado encontrado estará expondo, aos administradores, como se encontra o grau de motivação dos funcionários no momento, dentro da empresa.

### 4.3 - Liderança

Liderança é a influência interpessoal exercida sobre outras pessoas através da comunicação humana, com o propósito de conseguir um ou mais objetivos específicos. Por sua vez, a influência é uma força psicológica e envolve conceitos como poder e autoridade, através dos quais se altera o comportamento das pessoas ou grupo de pessoas.

STOGDILL (1974, p.7) afirma, através do seu estudo das Teorias e Pesquisas de Liderança, que “existem quase tantas definições diferentes de Liderança quanto pessoas que procuram definir o conceito”.

Os tipos de influência encontrados, segundo CHIAVENATO (1994a, p.529 ), são:

- a) coação : forçar a fazer algo sem aceitação (mando);
- b) pressão : coerção, ameaça, forçar a aceitação;
- c) persuasão : prevalecer através do conselho;
- d) sugestão : propor algo sem forçar para a aceitação;
- e) emulação: imitar com vigor para igualar ou ultrapassar espontâneo.

O autor comenta, ainda, que a Liderança envolve duas dimensões, a saber:

- 1) Capacidade presumida de motivar as pessoas a fazer aquilo que precisa ser feito;
- 2) Tendência dos seguidores de seguir aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazer seus próprios objetivos pessoais e necessidades.

Nestes termos, o líder deve ser capaz e os seguidores devem ter vontade. Dentro da organização, temos a liderança como uma qualidade pessoal e a liderança como função (posição na estrutura hierárquica).

STONER (1985) mostra as três importantes abordagens sobre a compreensão da eficácia do líder. A primeira abordagem refere-se à teoria dos traços de personalidade, caracterizada como a mais antiga a respeito da Liderança, afirmando que o Líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas.

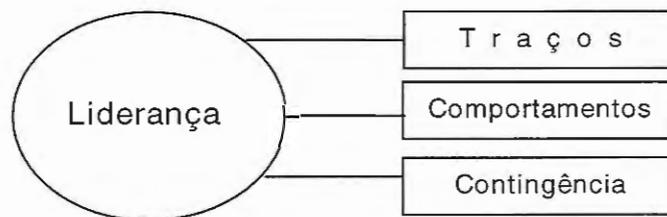


Figura 13: Evolução dos estudos da liderança.

Fonte: Stoner 1985, p.319

Segundo STODGILL (1974), são:

- a) Traços físicos: energia, aparência e peso;
- b) Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- c) Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
- d) Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

A segunda abordagem procura explicar a Liderança através de estilos de comportamento, sem se preocupar com as características de personalidade.

Tabela 2: Os três estilos de liderança.

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas sem explicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas são do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do Líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: Chiavenato & Matos, 2002 p.77.

No dia-a-dia o Líder faz uso dos três tipos de liderança, dependendo da situação, das pessoas e da tarefa a ser executada.

A terceira abordagem diz respeito às Teorias Situacionais (ou contingências) da Liderança. CHIAVENATO (1994a, p.544) cita que “essas teorias são mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação”. Segundo o autor, os ingredientes dessas teorias são três: o líder, o grupo e a situação. É a variável situação que assume a maior importância na determinação de quem será o líder e o que ele deverá desempenhar.

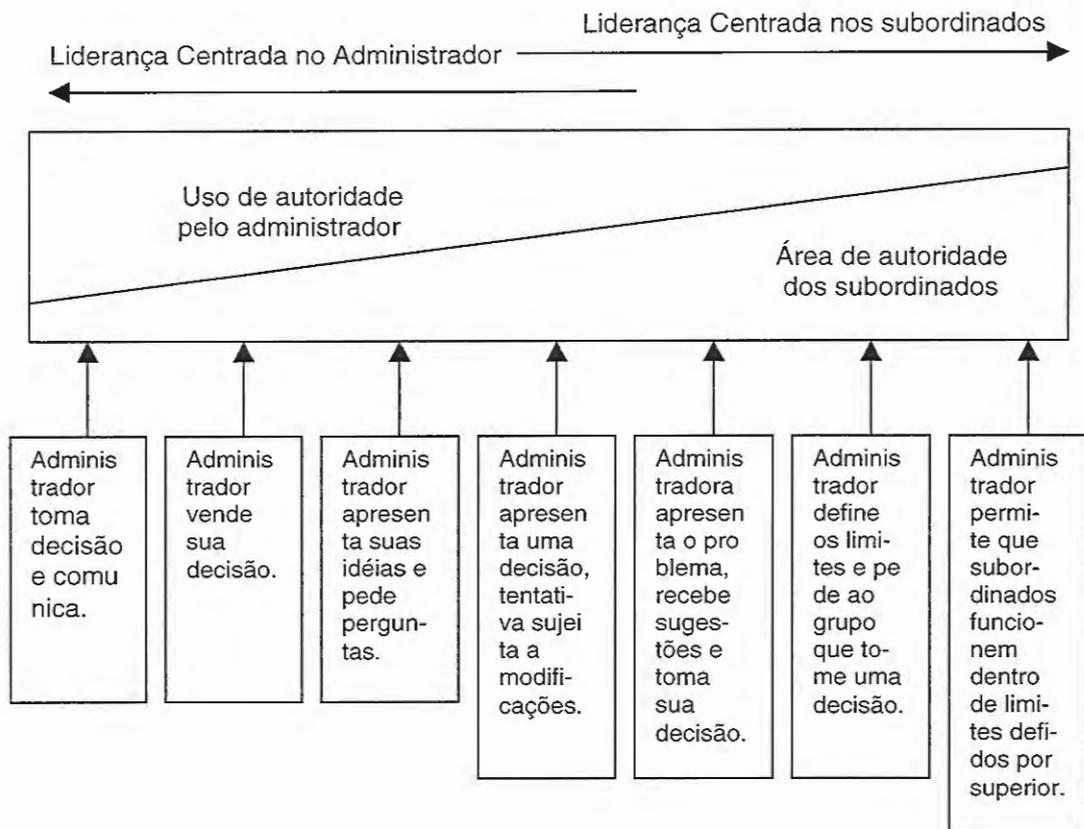


Figura 14: O continuum de liderança.

Fonte: Tannenbaum & Schmidt, 1967, p.191.

O Continuum de Liderança é uma teoria publicada por TANNENBAUM & SCHMIDT(1967), sugerindo uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o administrador pode escolher para as suas relações com os subordinados. Nesse caso, cada tipo de comportamento está diretamente ligado com o nível de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões, dentro de um continuum de padrões de liderança. O esquema a seguir deixa clara a área de ação da liderança utilizada pelos administradores e, do outro lado, o espaço para os subordinados.

Analisando a figura 14, percebe-se o comportamento localizado no lado extremo esquerdo, o administrador que mantém um alto grau de controle sobre os subordinados, enquanto o comportamento localizado no

lado extremo direito, o administrador que permite ampla liberdade de ação para os subordinados.

TANNENBAUM & SCHMIDT(1967) observam que, para o administrador escolher qual padrão de liderança desenvolverá em relação aos seus subordinados, ele deve considerar e avaliar três aspectos, a saber:

1) Força no administrador, como:

- Seu sistema de valores e convicções pessoais;
- Sua confiança nos subordinados;
- Suas inclinações pessoais a respeito de como liderar;
- Seus conhecimentos de segurança em situações incertas.

2) Forças nos subordinados, como:

- Sua necessidade de liberdade ou de orientação superior;
- Sua disposição de assumir responsabilidade;
- Sua segurança na incerteza;
- Seu interesse pelo problema ou pelo trabalho;
- Sua compreensão e identificação do problema;
- Seus conhecimentos e experiência para resolver o problema;
- Sua expectativa de participação nas decisões.

3) Forças na situação, como:

- O tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes;
- O problema a ser resolvido ou a complexidade do trabalho;
- A premência de tempo.

As proposições da abordagem situacional afirmam:

- a) Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é geralmente limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a se situar num padrão de liderança próximo ao extremo esquerdo do gráfico.
- b) Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças acima.
- c) Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em

que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

VERGARA (1999) observa que, para o administrador escolher qual padrão de liderança desenvolverá em relação aos seus subordinados, ele deve considerar e avaliar três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação.

FIEDLER (1967) afirma que, na teoria contingencial da liderança, não existe um estilo único e melhor de liderança válido para toda e qualquer situação; pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança, porém, segundo o autor, devem basear-se em três fatores situacionais:

- A) Poder da posição do Líder: refere-se à influência inerente à posição, isto é, refere-se ao volume de autoridade formal atribuída à posição que o líder ocupa, independente de seu poder pessoal.
- B) Estrutura da Tarefa: refere-se ao grau de estruturação da tarefa, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (em um extremo do continuum) ou vago e indefinível (no outro extremo). A eficácia da liderança é função do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. Algumas tarefas, pela sua natureza, são fáceis de definir, desempenhar, medir e avaliar objetivamente. Outras - como atividades criativas ou cargos de assessoria - são mais difíceis de definir e seus resultados são mais difíceis de medir. A estrutura da tarefa é um fator importante no estilo de liderança.
- C) Relações Líder-membros: referem-se ao relacionamento que existe entre o líder e os membros do grupo. Envolvem o sentimento de aceitação entre ambos, a confiança e a lealdade que os membros depositam no líder. Se existe um relacionamento interpessoal favorável, a liderança eficaz é alcançada; porém, se o relacionamento interpessoal é desfavorável, a probabilidade de ocorrer liderança eficaz é bastante reduzida.

STONER (1985) afirma que essas três dimensões podem ser combinadas em diferentes proporções, acarretando diferentes graus de favorabilidade ao líder de obter bons resultados. Quanto maior o poder da posição, a estruturação da tarefa e o nível das relações líder-membros, tanto maior a favorabilidade situacional para a liderança eficaz.

O autor mostra os fatores de personalidade e situacionais que influenciam a liderança eficaz.

CHIAVENATO & MATOS (2002) afirmam que o administrador-líder é aquele que trabalha com a formação e o desenvolvimento de equipe, utilizando-se dos seguintes recursos: planejamento; comunicação; negociação, delegação de autoridade; criatividade aplicada; avaliação do desempenho; relacionamento interpessoal amistoso, aquele que leva ao encontro de um clima afetivo e aberto; educação contínua no trabalho; descoberta de talentos e renovação das lideranças. Os autores acrescentam, ainda, que nenhum administrador poderá dizer que não está plenamente habilitado a ser líder. É líder quem autenticamente quer ser líder.

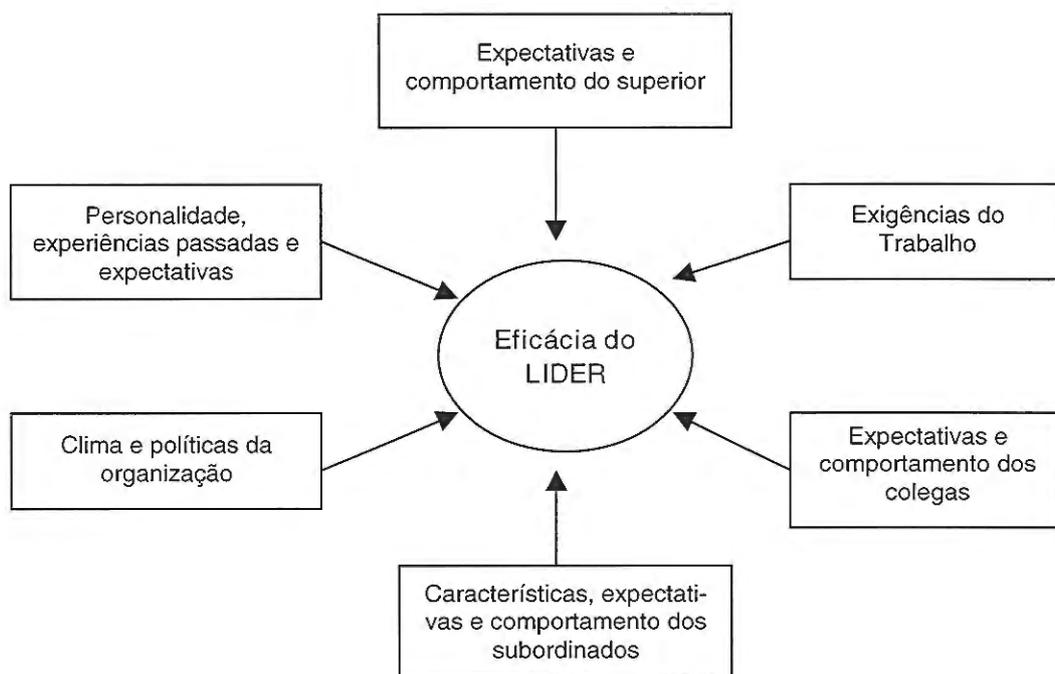


Figura 15: Eficácia do líder.

Fonte : Stoner 1985, p.326.

#### 4.4 - Comunicação

O outro aspecto que envolve a participação das pessoas dentro da organização é a comunicação. Se um gerente não conseguir se comunicar com os seus subordinados, seus superiores ou seus pares, as funções gerenciais terão pouco sucesso.

STONER (1985, p. 336) afirma que “a comunicação eficaz é importante para os administradores por duas razões. Em primeiro lugar, a comunicação é o processo através do qual as funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle são levadas a cabo. Em segundo lugar, a comunicação é a atividade à qual os administradores destinam grande parte de seu tempo”.

A comunicação nada mais é do que a ponte entre as metas e a criação de padrões de desempenho e de realização do funcionário. Funcionários que não compreendem aquilo que é esperado deles no local de trabalho têm pouca chance de conseguir alcançar os resultados desejados.

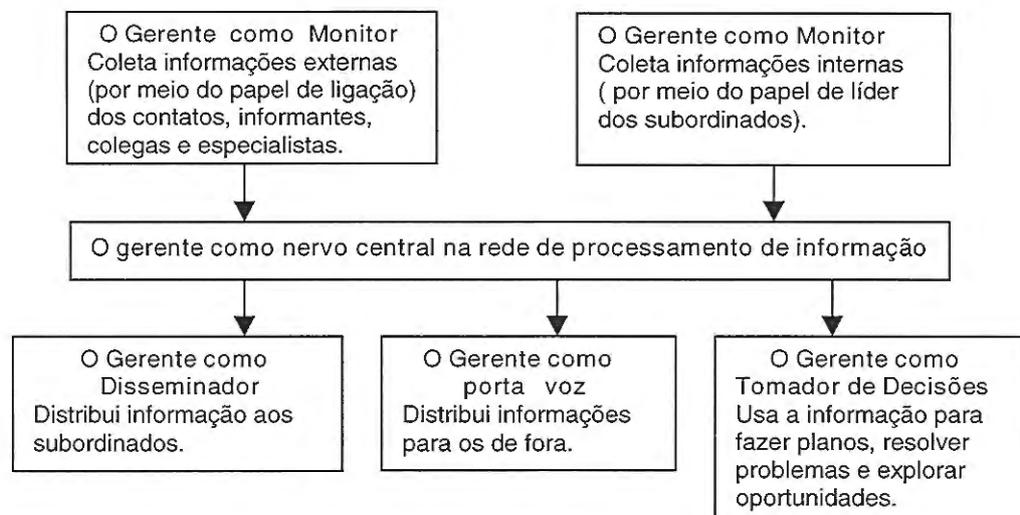


Figura 16: O gerente como pivô do processamento de informação.

Fonte: Schermerhorn Jr., 1999 p.256

SCHERMERHORN Jr. (1999, p.256) diz que “a comunicação é um processo interpessoal de enviar e receber símbolos que contêm mensagens”. Este processo é fundamental para todas as relações pessoais. Por meio da comunicação, as pessoas trocam e compartilham informações umas com as outras; por meio da comunicação, as pessoas influenciam os outros e são por eles influenciadas em atitudes, comportamentos e entendimentos. Desse modo, a comunicação é essencial para o sucesso gerencial.

Dentro das organizações, a comunicação é fundamental para dinamizar a estrutura organizacional e também alimentar o processo básico entre duas pessoas.

MINTZBERG (1975) afirma que a comunicação é só fundamental importância nos três tipos de papel do administrador, a saber:

- 1) Em seus papéis de relacionamento, os administradores agem como representantes e líderes de sua unidade organizacional, relacionando-se com seus subordinados, fregueses, fornecedores e colegas na organização. Os administradores passam cerca de 45% de seu tempo de contatos com os colegas, cerca de 45% com pessoas de fora de suas unidades e apenas 10% com os superiores.
- 2) Em seus papéis de informação, os administradores procuram informações com seus colegas, subordinados e outros contatos pessoais sobre qualquer coisa que possa afetar seu trabalho e suas responsabilidades. Também disseminam informações interessantes e importantes. Além disso, dão a fornecedores colegas e grupos interessados de fora da organização informações sobre sua unidade como um todo.
- 3) Em seus papéis de decisão, os administradores implantam novos projetos, enfrentam distúrbios e alocam recursos aos membros e aos departamentos de sua unidade. Algumas decisões são tomadas pelos administradores em particular, mas elas se basearão em informações que lhes tenham sido comunicadas. Os administradores terão que comunicar essas decisões a outras pessoas.

Dentro da estrutura organizacional é necessário que as políticas e objetivos da empresa devam chegar corretamente através da comunicação até o nível operacional, fluindo automaticamente entre os níveis hierárquicos. Entre as pessoas, se essas não forem bem preparadas para interpretar a comunicação recebida, o resultado poderá influenciar negativamente na estrutura organizacional.

ROBBINS (1999, p.197) afirma que “a comunicação funciona para controlar o comportamento dos membros de um grupo de várias formas; além disso, a comunicação gera motivação quando esclarece para os empregados o que eles devem fazer. Por outro lado, para muitos empregados, seus grupos de trabalho são fontes básicas de interação social, fazendo com que a comunicação sirva para que os mesmos demonstrem suas frustrações e sentimentos de satisfação, servindo, nesse caso, como meio de liberação para a expressão emocional dos sentimentos e para a satisfação de suas necessidades sociais”.

Toda comunicação começa com o emissor codificando uma mensagem e termina com o receptor decodificando a mensagem. Entre esses dois extremos, a mensagem passa pelos filtros tanto do emissor quanto do receptor, e, ainda, pelo ruído externo.

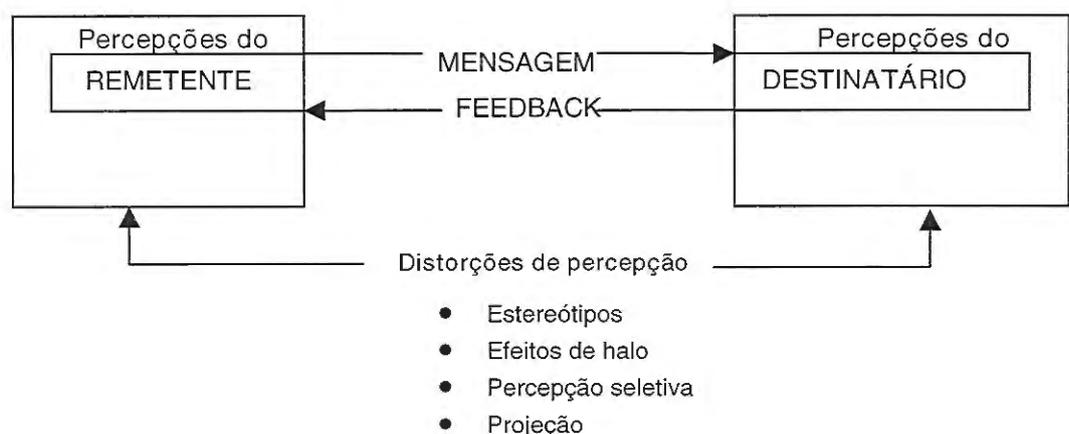


Figura 17: A Percepção como um filtro de informação que influencia a comunicação.

Fonte: Schermerhorn Jr. 1999

Percebe-se que, para comunicar-se, utiliza-se de uma mensagem, e que esta deve estimular uma resposta. Os dois tipos mais comuns de comunicação utilizados pelos gerentes são a escrita e a verbal; porém, existe uma terceira, que é a visual. Assim sendo, podemos nos comunicar através da audição e da visão, mas os outros três sentidos (olfato, paladar e tato) podem ser utilizados, dependendo da atividade e tipo de organização. Qualquer estímulo pode ser usado para enviar uma mensagem. O gerente não pode esquecer-se de que várias mensagens podem ser transmitidas simultaneamente. As mensagens de postura corporal e a verbal podem ser enviadas ao mesmo tempo, porém, o receptor deverá interpretá-las ao mesmo instante e o emissor deverá tomar cuidado para uma não contradizer a outra.

SCHERMERHORN Jr. (1999, p.259) afirma que “o processo pelo qual as pessoas recebem e interpretam informação vinda do ambiente é chamado de percepção. É o modo como formamos impressões sobre nós mesmos, sobre as outras pessoas, as experiências diárias da vida e o modo com que processamos essa informação em decisões que, no fim, guiam nossas ações”.

Outro fator importante para o gerente é minimizar ao máximo as mensagens que sejam conflitantes. A mensagem possui dois componentes diferentes, conteúdo e veículo, que necessitam complementar-se.

O gerente necessita escolher o que quer comunicar ( conteúdo ) e como fará a comunicação ( veículo ).

Para a comunicação ser eficaz, o gerente precisa ter certeza de que o conteúdo e o veículo são apropriados. O gerente deve perguntar-se: “O que transmitirá a mensagem de forma mais eficaz?. Devo falar?. Devo enviar um memo ou um ofício?.”

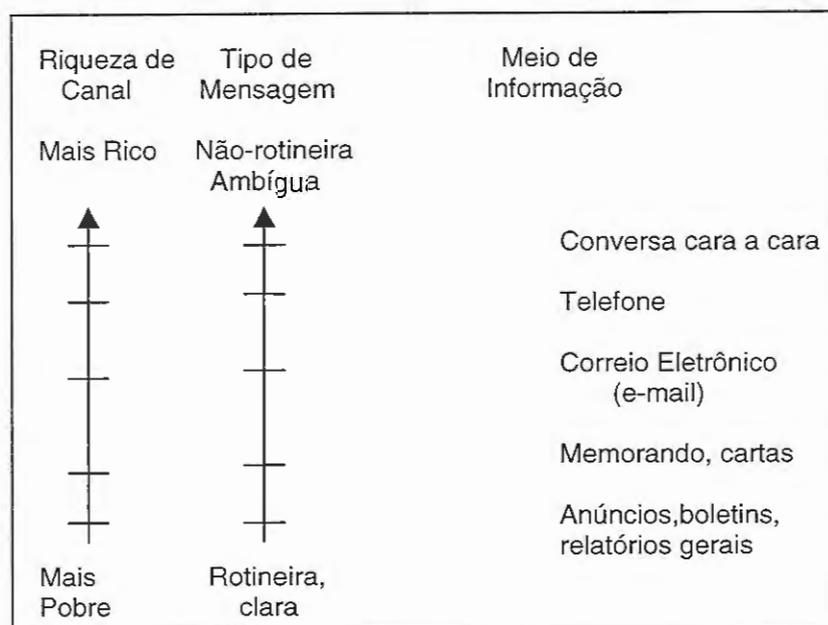


Figura 18: Hierarquia da riqueza e do tipo da comunicação.

Fonte: Robbins 1999.

Segundo ROBBINS (1999), pesquisas recentes descobriram que os canais diferem em sua capacidade de transmitir informação. Alguns são ricos em sua capacidade de:

- 1) administrar pistas múltiplas simultaneamente;
- 2) facilitar retorno rápido;
- 3) ser muito pessoais.

Outros canais são pobres, pois têm pontuação baixa nesses três fatores.

O meio que for escolhido (veículo) influenciará diretamente a eficácia da comunicação.

Conclui-se que as partes de uma mensagem, o conteúdo e o veículo, precisam complementar-se e é preocupação do gerente, certificar-se de que estará enviando uma mensagem apropriada no seu todo. Nessa etapa é importante observar a função de filtro, pois tanto o emissor quanto o receptor executam-na através do processo psicofisiológico.

É obrigação do emissor minimizar o ruído para se assegurar da eficácia da comunicação. A fase da decodificação é a interpretação da mensagem pelo receptor e, analisadas as devidas proporções do conteúdo, pode-se dizer que essa mensagem já pode ter sido (modificada) nas etapas anteriores, pelo filtro do emissor, pelo ruído e pelo filtro do receptor. O receptor pode receber mais de uma mensagem simultânea, e é nessa etapa (decodificação), de várias formas de mensagens recebidas (visual e oral), que as contradições que porventura tenham ocorrido são conciliadas.

O fechamento de um comunicado é o feedback, a ligação entre o emissor e o receptor. É a ferramenta principal do emissor, pois é através do feedback de uma comunicação que ele (emissor) poderá verificar se o que ele pretendia transmitir foi o corretamente entendido ou não. O processamento do feedback pelo emissor pode ser bem usado, desde que ele (gerente) deseje alcançar uma comunicação eficaz.

O gerente eficaz deve evitar os dois extremos, que são:

- a) Sobrecarga de mensagem - mensagens em demasia confundem os que estão recebendo(subordinados);
- b) Pouca informação - os subordinados ficarem sabendo apenas parcialmente o que está ocorrendo em determinadas situações. A comunicação eficaz pode ser comprometida por mensagens em demasia ou complexas demais. Uma mensagem complexa deve ser subdividida em partes, o bastante para que ela possa ser digerida corretamente pelo receptor.

Dificuldades na comunicação acontecem por causa dos seguintes mecanismos pessoais de distorção: a) falta de atenção; b) avaliação precipitada; c) falta de um vocabulário comum.

Gerentes que desejam facilitar uma comunicação devem atentar para a mensagem que está sendo transmitida, evitando uma avaliação precipitada, e fazer o possível para utilizar o mesmo vocabulário do subordinado que estará recebendo a comunicação.

Tanto o emissor quanto o receptor devem estar atentos para evitar os mecanismos psicológicos de distorção, os quais podem ocorrer através da racionalização e da negação.

A racionalização é a autojustificativa da interpretação de uma mensagem específica. A negação é a falta de reconhecimento do significado de uma mensagem.

Dentro da administração, a comunicação organizacional é apenas um dos meios utilizados para o alcance dos objetivos, porém, de grande valia, capaz de facilitar e coordenar os esforços dos indivíduos e grupos. Através dessa constatação, pode-se alcançar as metas previstas. É dessa forma que a comunicação interpessoal, como a comunicação organizacional, deve ser utilizada para alcançar a eficácia.

SCHERMERHORN Jr. (1999, p.261) diz que “comunicação organizacional é o processo específico pelo qual a informação se move e é trocada entre pessoas de toda a organização. Essa informação flui por estruturas formais e informais, e flui para baixo, para cima e lateralmente”. Hoje, mais do que nunca, a tecnologia do computador exerce importante influência em cada um e em todos os fluxos de informação.

MONTANA & CHARNOV (1998) citam os quatro tipos diferentes de comunicação dentro da organização: comunicação de baixo para cima, comunicação de cima para baixo, comunicação lateral e comunicação diagonal:

- 1) Comunicação de cima para baixo: As políticas que causam modificações como um todo, na organização, são desenvolvidas e formuladas na cúpula, nível mais alto da organização, e essas decisões necessitam descer à estrutura, até os níveis operacionais. É comum que as pessoas dos níveis mais próximos da base da estrutura reclamem que a alta administração esconde informações. Na realidade, essa diferença que ocorre nada mais é do que aquela que denominamos de filtragem organizacional. Para que a comunicação alcance os resultados desejados, os gerentes necessitam assegurar-se de que todas as

informações necessárias estejam incluídas na transmissão de forma aceitável para o subordinado, ou seja, a comunicação precisa ser feita em um vocabulário de fácil compreensão.

- 2) Comunicação de baixo para cima: Esta é necessária para as possíveis correções de metas ou de informações para ajudar no planejamento. O que influencia de maneira bastante proveitosa nos meios de comunicação para cima é a confiança no subordinado que está transmitindo as informações. Na falta de confiança, o subordinado tentará apenas garantir-se e informará somente as situações que demonstrarem segurança. O gerente jamais deve subjugar a confiança dos subordinados, pois, a confiança é merecida e não imposta ou exigida. É de bom arbítrio o trabalho do gerente para conseguir a confiança do subordinado e melhor ainda é continuar merecendo sua confiança.
- 3) O terceiro tipo de comunicação é a lateral, a qual ocorre entre indivíduos e ou entre departamentos diferentes, que estejam no mesmo nível hierárquico. A comunicação lateral deve servir para informar, apoiar e coordenar atividades através das fronteiras internas da organização. Torna-se bastante comum observar as comunicações laterais através da instituição de comitês multifuncionais, equipes ou grupos de trabalho e forças-tarefa. Conclui-se que a comunicação lateral é de suma importância para o ganho de tempo, tempo esse necessário para a evolução das atividades do dia-a-dia nas diversas áreas da organização, com o propósito de se tornarem eficientes e ajudarem a organização na busca da eficácia.
- 4) O quarto e último tipo de comunicação é a diagonal, que normalmente ocorre entre níveis hierárquicos diferentes. Tanto a comunicação lateral como a diagonal, complementam os tipos de comunicação que atuam dentro de uma organização, tornando-se imprescindíveis, hoje em dia, para que as empresas alcancem suas metas através da pulverização da informação. O tipo de comunicação diagonal é utilizado em organizações onde, quanto maior a interdependência dos vários departamentos da organização, maior a necessidade por comunicação e transferência de

mensagens diagonais e laterais. A forma diagonal freqüentemente rompe com o formato normal de trabalho. Subordinados que participam dessas formas não tradicionais de comunicação freqüentemente ficam sabendo de novos eventos antes que seus gerentes.

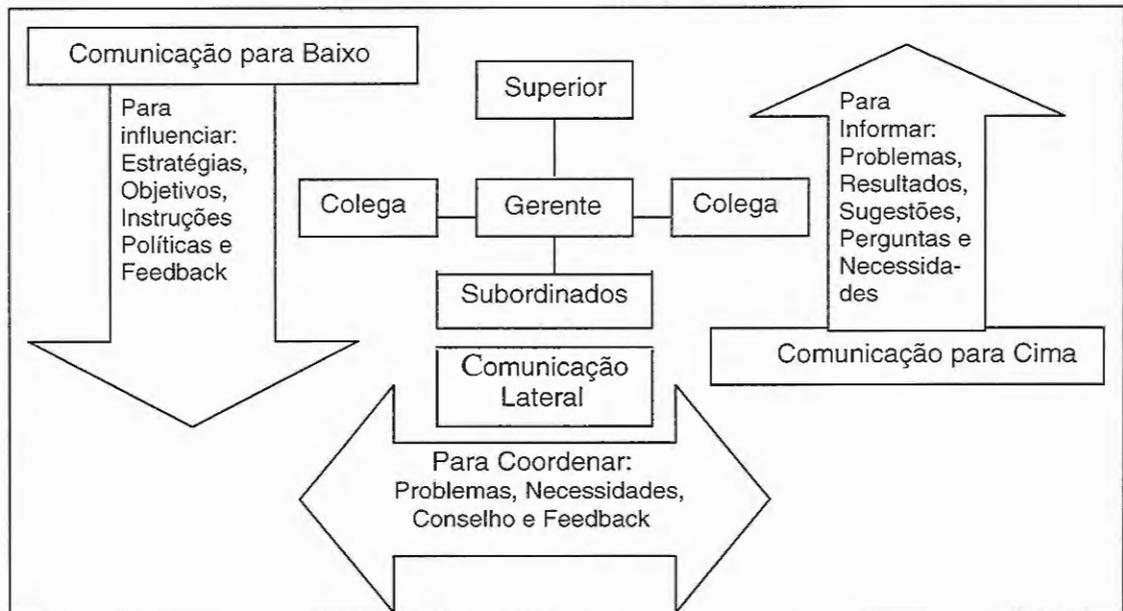


Figura 19: Canais formais e informais da comunicação.

Fonte: Schermerhorn Jr. 1999,p. 261

Conclui-se que a comunicação é um processo complexo, que requer altos níveis na transmissão e na recepção. Para um comunicador eficaz é importante ser sensível ao funcionamento do processo de comunicação, às diversas barreiras que podem distorcer e frustrar esforços de comunicação e às redes organizacionais e papéis que também influenciam esse processo e os resultados dos esforços e atividades de comunicação. Este aspecto fundamental do comportamento organizacional pode não só ser entendido mais plenamente, mas também ser melhorado.

## CAPÍTULO V

### PEQUENA EMPRESA

Existe uma crença de que a única maneira de se permanecer competitivo no mercado mundial é através das economias de escala, obtidas mediante o crescimento das empresas. Certamente, esta lógica de pensamento excluiria do mercado global aqueles países em vias de desenvolvimento, que não contam com empresas maiores ou não contam com uma cultura industrial estabelecida.

As economias de escala e as inovações tecnológicas desempenharam um papel fundamental na história do desenvolvimento industrial, e continuam tendo muita importância. No entanto, se a redução dos custos unitários é o resultado de um aumento de dimensão, e os impulsos para pesquisa e desenvolvimento provêm quase exclusivamente de grandes conglomerados multinacionais, como farão as pequenas empresas, tanto nacionais como internacionais, para competir em pé de igualdade com as grandes empresas?

O que se tem percebido, nos últimos dez anos, é o aumento acentuado de novas tecnologias, somadas principalmente à tecnologia da informação, possibilitando a flexibilização das linhas de fabricação e de montagem. Nota-se, também, um grande número de fusões, cada vez maior, de grandes empresas. Porém, é interessante observar que o número de pequenas empresas está crescendo cada vez mais no Brasil. Não se consegue afirmar se o motivo é a dificuldade de controle por parte das grandes corporações, se é o excesso de encargos sociais que recaem sobre as mesmas, surgindo a terceirização dos setores não vitais das organizações, ou se realmente é a somatória de todos esses fatores

agregados à flexibilidade que a pequena empresa tem para driblar as dificuldades e achar novos caminhos num espaço de tempo bastante reduzido.

LONGENECKER, MOORE & PETTY (1997) comentam que os fatores abaixo podem estar contribuindo para que isso ocorra:

- a) Novas tecnologias, como as ferramentas controladas numericamente, podem permitir a produção eficiente em uma escala menor que antes;
- b) Maior flexibilidade é exigida como resultado do aumento na competição global, um requisito que favorece as pequenas empresas;
- c) As pequenas empresas podem ser mais flexíveis, empregando o número crescente de mulheres (mães) que integram a força de trabalho;
- d) Os consumidores podem estar preferindo produtos personalizados a bens produzidos em massa, criando, assim, oportunidades para empresas ainda menores.

Com o crescimento do número de pequenas empresas na comunidade empresarial, conseqüentemente com número crescente de novos empregos que as mesmas vêm oferecendo ao mercado, aumentou a preocupação de grande parte dos autores e de pesquisadores científicos das universidades, principalmente nos países em desenvolvimento, com o propósito de conhecer melhor como essas organizações podem ser melhoradas em seus resultados econômicos, com o propósito de continuarem a oferecer um número cada vez maior das vagas para a mão-de-obra nacional. O número de oportunidades de trabalho tem aumentado nas micros e pequenas empresas, em detrimento das grandes.

As MPEs estão em evidência em função do seu papel econômico e social, e a sua participação, nos anos de 94,95 e 96, conforme fonte do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), no número do PIB, alcançou a casa dos 20%, empregando 59% da força de trabalho ativa do país. SEBRAE (2000a)

### 5.1 - Definição e Classificação da Pequena Empresa

Definir, para as pequenas empresas, padrão de tamanho, é algo bastante difícil, pois, conforme LEONE (1991), esta heterogeneidade explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresas e a enorme dificuldade para definir teorias e conclusões adequadas, porém, diferentes das aplicadas nas grandes organizações.

A especificação de qualquer padrão de definição de pequena empresa é algo arbitrário, pois há padrões diferentes para propósitos diferentes. Por outro lado, a Small Business Administration estabelece padrões pelos quais o tamanho de um negócio é medido (LONGENECKER, MOORE & PETTY 1997):

- a) número de empregados;
- b) volume de vendas;
- c) valor dos ativos;
- d) seguro da força de trabalho;
- e) volume de depósitos.

No Brasil, nos parâmetros adotados pelo (SEBRAE), é considerada Microempresa a organização que tiver até 9 (nove) empregados no comércio e serviços e até 19 (dezenove) para a indústria. A mesma consideração ocorre para a Empresa de Pequeno Porte: a organização que tiver entre 10 (dez) e 49 (quarenta e nove) empregados no comércio e serviços, e, para a indústria, entre 20 (vinte) e 99 (noventa e nove) empregados.

A Lei Federal Brasileira nº 9.841, de 05 de outubro de 1999 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa), que classifica as empresas pelo faturamento bruto anual, considera Microempresa aquela que alcança o faturamento bruto anual de até R\$ 244.000,00. Acima desse valor, até o limite de R\$ 1.200.000,00, é considerada Empresa de Pequeno Porte.

Mesmo não havendo um consenso quanto à definição do que é a pequena empresa, um grande número de autores considera a participação

dessas empresas em torno de 90% do total de estabelecimentos existentes nos mais diferentes países do mundo. (LAKATOS, 1997).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que o número de micro e pequenas empresas representa 98% do total de empresas e que o número de pessoas envolvidas nessa atividade atinge 59% do total de pessoas ocupadas no País.

## 5.2 - Estrutura e Organização da Pequena Empresa

VASCONCELLOS & HEMSLEY (1997) caracterizam a estrutura organizacional como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são especificadas, e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas envolvidas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

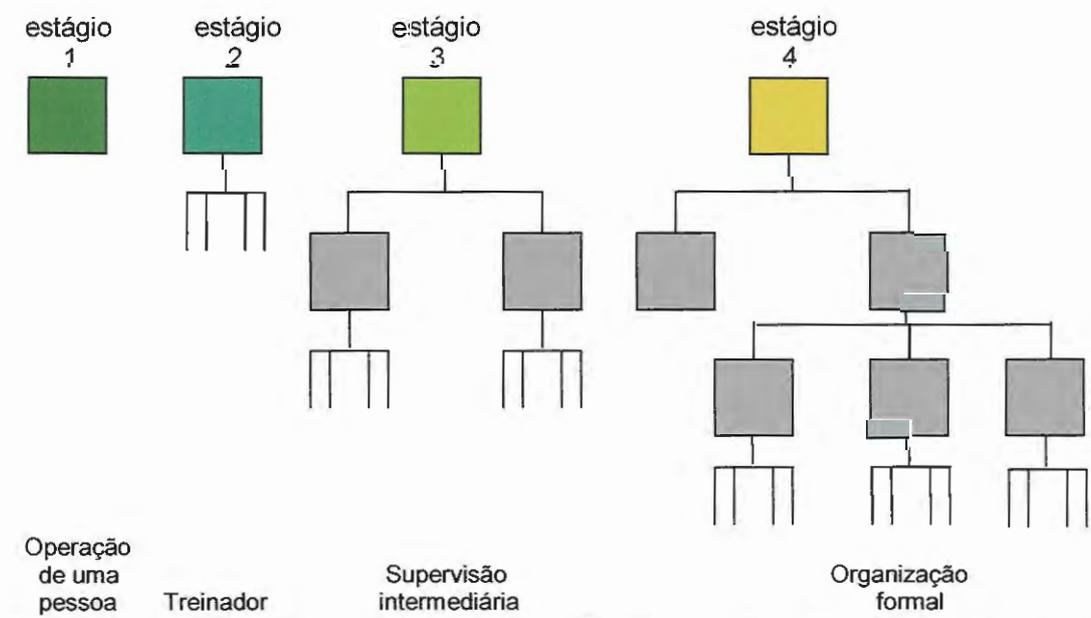


Figura 20: Estágios de crescimento da pequena empresa.

Fonte : Longenecker, Moore & Petty ,1997, p.421

LONGENECKER, MOORE & PETTY (1997, p.429) afirmam que, “em todas as pequenas empresas, a estrutura organizacional tende a evoluir com pouco planejamento consciente”.

A microempresa normalmente constitui o primeiro estágio de um desenvolvimento, no decorrer do qual a estrutura sofrerá mutações que visam a adaptá-la à evolução das atividades da empresa em expansão.

LONGENECKER, MOORE & PETTY (1997, p.421) afirmam, também, que, “na medida em que o negócio formado se torna estabelecido e cresce, sua organização e seu padrão gerencial mudam. Em alguma extensão, o gerenciamento precisa se adaptar ao crescimento e à mudança, em qualquer organização”.

O autor cita, ainda, que uma nova empresa passa por quatro estágios de crescimento. Os subordinados são contratados e níveis gerenciais são acrescentados à medida que esta passa do estágio 1 para o estágio 4.

Pode-se observar que, a cada estágio do crescimento da empresa, um tipo mais apropriado de estrutura deve ser implementado. Geralmente, o crescimento da empresa traz consigo a desconcentração das instalações e a diversificação das atividades; o tamanho constitui um critério sintético que permite o exame progressivo dos tipos possíveis de estruturas.

Para DRUCKER (1981a), cada um dos estágios do tamanho de uma empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta problemas distintos e deficiências típicas. Cita, ainda, que o maior problema das empresas de pequeno porte é que são pequenas demais para manter a administração de que necessitam. Os cargos de direção dessas empresas exigem uma versatilidade maior que as posições correspondentes nas grandes empresas.

PINHEIRO (1996) cita que as pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores que afetam diretamente a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis, à dinâmica da utilização da força de trabalho e à inadequação ou própria falta de utilização de técnicas

gerenciais fundamentais.

A microempresa do tipo artesanal possui uma estrutura hierárquica simples, sem delegação de autoridade. Os operários são responsáveis pelas tarefas de execução e o administrador exerce as atividades de gestão, preparação e controle das atividades, ao mesmo tempo em que faz os contatos com a clientela e fornecedores.

BATALHA & DEMORI (1990) afirmam que os fatores internos negativos na área administrativa são decorrentes do desconhecimento das técnicas administrativas e da dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial.

A falta de informações gerenciais e a concentração de responsabilidades e atribuições do pequeno empresário ocasionam um encadeamento de problemas e vícios na estrutura administrativa, que resultam em uma má administração, conseqüentemente, na perda da sua competitividade. (SAUER & COLOSSI, 1997).

No instante em que seu efetivo ultrapassa um determinado limite, a microempresa dá lugar à pequena empresa. No caso da pequena empresa industrial, é estabelecido um sistema de delegação de autoridade no interior do grupo de execução. São criados postos de encarregado da fábrica e chefe da equipe de manutenção, que determinarão um certo número de níveis e de ligações.

Neste caso, o administrador delega o comando da execução ao encarregado da fábrica, desempenhando ele mesmo as demais atribuições com assistência do vendedor e uma assessoria do escritório de contabilidade, os quais não recebem qualquer delegação de autoridade ou decisão. Neste caso, ainda, o administrador terá que ser ajudado de forma temporária pelos serviços auxiliares do vendedor e do escritório de contabilidade.

Pouco a pouco, vai sendo constituído um grupo, composto de assistentes especializados, que, porém, não possuem delegação de autoridade funcional ou poder de decisão. Esta situação deve permanecer enquanto o administrador (dono) puder ele mesmo exercer a autoridade nas

áreas auxiliares para as quais recebe ajuda e conselhos deste mesmo grupo.

VASCONCELLOS & HEMSLEY (1997) acrescentam que pequenas organizações tendem a crescer, porém, este crescimento traz consigo uma maior burocratização e redução na flexibilidade organizacional, e que a sobrevivência, continuidade do crescimento e sucesso dependem do quanto a organização consegue beneficiar-se das vantagens do tamanho, mantendo alguns de seus pontos fortes da época em que era pequena.

Nos primeiros estágios, a capacidade do administrador para delegar poderes está no ponto mais baixo, no início da empresa, uma vez que existem poucos empregados a quem delegar, mas vai se tornando cada vez mais importante na medida em que a empresa cresce.

A capacidade do administrador de desenvolver as atividades nos primeiros estágios é o que dá vida ao empreendimento. As pequenas empresas se baseiam nos talentos do administrador, capacidade de vendas e de produzir. Com o crescimento da empresa, outras pessoas são trazidas para seus diversos setores, primeiro como suporte e depois suplantando as capacidades do administrador. Nesse ponto, o administrador necessita gastar cada vez menos tempo fazendo e cada vez mais gerenciando. Ele necessita aumentar o volume de trabalho feito por meio de outras pessoas, o que significa necessariamente uma maior delegação de poderes.

### 5.2.1 - Funções Gerenciais na Pequena Empresa

Mesmo nas pequenas empresas, os administradores desenvolvem as suas funções gerenciais, ou seja, precisam planejar, liderar, motivar, comunicar, conseqüentemente, organizando e controlando as operações.

ESCRIVÃO FILHO et. al (1998) afirmam que o pequeno empresário é, na maioria das vezes, um empreendedor que deu certo pelas suas habilidades pessoais. Porém, tem poucos conhecimentos sobre planejamento e direção de negócios, sendo um generalista amador em diversas áreas e um planejador despreparado em tempo parcial do negócio.

LONGENECKER, MOORE & PETTY (1997) afirmam que a maioria dos gerentes de pequenas empresas tem um plano, em alguma extensão. Entretanto, levando em consideração várias situações do dia-a-dia do administrador, a quantidade de planejamento é tipicamente menor do que o ideal. Por outro lado, circunstâncias específicas influenciam o grau em que o planejamento formal é necessário, porém, na maioria das pequenas empresas, os negócios podem funcionar mais lucrativamente, aumentando seu planejamento e tornando-o mais sistemático.

NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO (1998) afirmam que a informalidade decorrente de detalhes imprecisos e comunicações verbais pode causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais. Na maioria dos casos, o pequeno empresário não explicita as estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários, adotando um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisões.

O contato direto do administrador com todos os colaboradores da empresa facilita o grau de liderança, conseqüentemente facilitando a motivação entre os envolvidos, principalmente se o relacionamento empregador-empregado for bom. Se esse relacionamento realmente for bom, os empregados nas pequenas empresas naturalmente desenvolvem fortes sentimentos de lealdade pessoal ao empregador.

DRUCKER (1981a, p.217) afirma que “os piores exemplos de pobreza de espírito empresarial são geralmente encontrados nas pequenas empresas dirigidas por um único ditador, que não tolera oposição e que insiste em tomar decisões sozinho. O autor acrescenta que não conhece nenhum sistema de comunicação pior que o da típica empresa pequena, onde o administrador cuida de tudo e os funcionários não têm cargos definidos, ficando muitas vezes sem saber o que poderiam estar fazendo, acarretando assim, uma desorganização na empresa. A concentração de funções por parte dos pequenos empresários gera a falta de delegação de tarefas e a concentração de funções, decisões e poderes”.

LONGENECKER, MOORE & PETTY (1997, p.427) citam que “a

liderança que enfatiza abordagens não coercitivas, positivas, está cada vez mais substituindo os métodos mais autocráticos do passado. A liderança positiva apoia-se no respeito pelos membros da organização e na justiça em decisões que os afetam”.

Na pequena empresa, a comunicação pode ser, e na maioria das vezes ela é, a diferença para o sucesso. A rapidez nas informações, conseqüentemente nas decisões, pode ser o diferencial para a realização de bons negócios.

Por estarem todos, diariamente, na pequena empresa, em contato direto, a comunicação tem uma importância fundamental. Sem dúvida, muito da comunicação flui na forma de pedidos e instruções aos empregados. Sendo a comunicação um processo recíproco, torna-se difícil para os empregados serem integrantes inteligentes ou entusiastas de uma equipe de trabalho, se eles não souberem as razões para tais pedidos e instruções.

LONGENECKER, MOORE & PETTY (1997) afirmam que os empregados detectam rapidamente a insinceridade, mas reagem bem ao empenho sincero de tratá-los como pessoas maduras e responsáveis.

### 5.3 - Problemas Enfrentados pelas Pequenas Empresas

Os gerentes de pequenas empresas, principalmente os de empresas novas e em crescimento, são limitados pelas condições da falta de recursos financeiros e de recursos humanos com conhecimento suficiente, enfrentando a realidade de pequenos saldos na conta bancária e da mão-de-obra de apoio gerencial limitado.

As características básicas de uma pequena empresa, apresentadas por GOLDE (1986), indicam que, na sua grande maioria, a alta administração tenha recebido pouca instrução sobre planejamento, sendo reduzido o tempo disponível para planejar.

O pouco planejamento que existe tende a ser limitado e não ser sistemático. Sendo assim, os gerentes da pequena empresa entregam-se

facilmente ao processo do urgente, urgentíssimo. O planejamento, sendo um processo mental, jamais será feito de forma eficaz em uma atmosfera de telefonemas constantes, pedidos apressados e decisões a serem tomadas com urgência.

RESNIK (1990, p.3) identifica “que o fracasso ou o sucesso da pequena empresa não é um jogo estatístico. O que determina o sucesso ou sua sobrevivência é a boa administração”.

Evidências empíricas, na revisão bibliográfica, identificam algumas características da empresa de pequeno porte no Brasil:

- a) Estrutura organizacional achatada;
- b) Amplo controle pelos proprietários;
- c) Equipamentos com bastante tempo de uso;
- d) Decisões centralizadas nos proprietários;
- e) Tecnologia adquirida através da experiência anterior, principalmente das grandes empresas e gerações anteriores;
- f) A comunicação é facilitada pela aproximação entre pessoas e setores.

O gestor da pequena empresa precisa ocupar-se primeiramente com a eficiência do empreendimento, principalmente do aspecto interno da organização; dentro da sua própria constituição, a pequena empresa não pode dar-se ao luxo de ter investimento, despesa ou custos que não tenham o seu retorno garantido, pois, situações inesperadas ou resultados negativos não são possíveis de ser recuperados. As limitações financeiras dificultam a distribuição dos recursos entre as áreas fins, obrigando a priorização dos investimentos. Erros de aprendizado, cálculos errados e trabalhos improdutivos não podem ser pagos pela pequena empresa.

A maioria das pequenas empresas, segundo RESNIK (1990), tem pouca disponibilidade de caixa, principalmente nos primeiros anos de atividade, não suportando, portanto, qualquer mudança brusca dos rumos do negócio, seja por problemas do ambiente externo como do próprio ambiente interno.

Os dirigentes das pequenas empresas freqüentemente são seus

fundadores, cujas características geralmente estão voltadas para áreas fins, como vendas e atividades técnicas.

O tempo que os gerentes das pequenas empresas lhes dedicam no ambiente interno é relativamente alto, o que pode mostrar-nos um desempenho ineficiente no trabalho, através da própria centralização das decisões. Assim sendo, não disponibilizam de tempo adequado e hábil para:

- a) Ouvir representantes que podem fornecer informações sobre o mercado;
- b) Ler textos técnicos e de negócios;
- c) Ouvir opiniões ou reclamações dos empregados;
- d) Instruir e ensinar os empregados a desenvolver sua tarefa corretamente.

LONGENECKER, MOORE & PETTY (1997) salientam que, nas pequenas empresas, a gestão das mesmas pode ser ao mesmo tempo desenvolvida pelo empreendedor/fundador/proprietário, cuja motivação e orientação analítica e emocional diferem do gestor gerente profissional, apresentando resultados finais diferentes do gerente profissional. Os fundadores são indivíduos criativos, inovadores, que assumem riscos e têm coragem para batalhar sozinhos. O autor cita, através dessas variações, que o fundador é mais orientado e disposto a assumir riscos, enquanto que o gerente profissional tem maior preocupação organizacional.

#### 5.4 - Características da Pequena Empresa no Estado de São Paulo

Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2000b), as MPEs do Estado de São Paulo apresentaram as seguintes características:

a) Número de sócios		2
b) Média de idade em funcionamento (anos)		14
c) Número de empregados	dez.(97)	11
	jul. (98)	10

A estrutura relativa de custos nas MPEs paulistas, por setor de atividade, é a seguinte:

Tabela 3: Estrutura de custos por atividade das MPE's paulistas.

Itens de Custo	Indústria	Comércio	Serviços
Compra de matéria-prima	44 %	60 %	13 %
Folha de salários e encargos	24 %	11 %	56 %
Compra de peças, componentes e serviços de terceiros	9 %	15 %	6 %
Impostos	16 %	8 %	10 %
Aluguel	2 %	3 %	8 %
Outros ( água, luz, telefone, combustível, contador e outros, exceto depreciação )	5 %	3 %	7 %
Total	100 %	100 %	100 %

Fonte: SEBRAE, 2000b, p.13

Quanto ao local de funcionamento das MPEs, cerca de 61 % delas estão instaladas em imóveis alugados, 34% em imóveis próprios e as demais 5% em outros locais, tais como a própria residência dos empresários e locais cedidos/emprestados.

Nas MPE's da indústria, em média, cerca de 88% das máquinas utilizadas pelas empresas são fabricadas no país, contra 12% de máquinas importadas. Porém, 70% das máquinas são consideradas antigas, com mais de cinco anos de uso, contra 24 % de máquinas que têm de dois a cinco anos de uso, e somente 6% das máquinas são novas, isto é possuem menos de 2 anos de uso SEBRAE (2000a).

### 5.5 - Dificuldade Versus Retorno nas Pequenas Empresas

Utilizando equipamentos e máquinas com maior tempo de uso, a grande maioria das MPEs são conscientes das limitações de sua produtividade, acarretando, assim, uma dificuldade para equiparar-se perante a média do setor onde atuam.

Outro fator em que há diferença dentro das pesquisas existentes é a produtividade da mão-de-obra. Apenas 16% dos empresários acreditam que sua mão-de-obra apresenta uma produtividade maior que a média do setor em que atuam.

Somados os problemas relacionados, a baixa produtividade das máquinas, em função do tempo de uso das mesmas, e a menor produtividade apresentada pela baixa qualificação de mão-de-obra das MPEs, a pesquisa do SEBRAE (2000b) mostra que, quando indagados os empresários sobre qual o fator que mais dificulta o aumento da produtividade nas MPEs, o resultado apresenta-se da seguinte forma:

Tabela 4: Fatores que mais dificultam o aumento da produtividade nas MPEs.

Item	Fatores	%
01	Falta de recursos próprios para investir	29,0
02	Baixo nível de qualificação dos funcionários	14,0
03	Defasagem de máquinas e equipamentos	11,0

Fonte: SEBRAE, 2000b, p. 21

Um dado importante demonstrado pela pesquisa é que 60% dos empresários das MPEs afirmaram que, em 1997, suas empresas apresentaram prejuízo ou um nível baixo de lucratividade em relação à média do setor onde atuam.

Uma das saídas para a pequena empresa melhorar sua performance é aumentar sua participação no mercado internacional. Com todas as dificuldades existentes ainda hoje para exportar, várias cooperativas foram criadas com o objetivo de alavancar os negócios da pequena empresa brasileira, com os vizinhos da região sul do Brasil. Porém, alguns mitos ainda permanecem junto à grande maioria dos pequenos empresários, como se pode observar através do resultado da pesquisa realizada pelo SEBRAE (2000a).

É importante observar, neste momento, segundo as MPEs do Estado de São Paulo, quais os motivos que as mesmas encontram para não fazer exportação.

Tabela 5: Motivos encontrados pelas MPEs para não exportarem.

Itens	Motivos	%
01	Não têm escala de produção	37,0
02	Falta informação sobre o mercado externo	31,0
03	Não conhecem os trâmites burocráticos	24,0
04	Insuficiências internas à empresa (organização, Recursos Humanos, etc.)	22,0
05	O mercado interno é prioritário	22,0
06	Os custos não são compatíveis (salários, insumos, serviços, etc)	17,0
07	A concorrência externa é acirrada	16,0
08	Falta financiamento para exportação	14,0
09	Custos de transporte/portuários	5,0
10	A rentabilidade com exportação é baixa	3,0
11	Outros motivos	15,0

Fonte: SEBRAE, 2000b, p.36

Nota: A soma das respostas da tabela 5, ultrapassa 100% porque cada empresa pode ter citado até 3 razões para não exportar.

Através dos resultados apresentados nas pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2000a), as MPEs têm, em geral, como uma de suas principais bases para comparação, outras MPEs, e, em média, elas operam com máquinas mais antigas e equipamentos menos sofisticados, sendo a qualificação da mão-de-obra menor, acarretando, assim, uma grande dificuldade na participação do mercado, quando o disputam com empresas nacionais de médio e grande porte, ficando mais evidente quando concorrem diretamente com empresas internacionais; neste ponto, independem do seu porte, sejam elas pequenas, médias ou de grande porte.

Das MPEs pesquisadas no Estado de São Paulo, 52% atuam no próprio município onde estão instaladas, sendo que, para as que estão instaladas nos grandes centros, 31% atuam no próprio bairro, 28% têm a abrangência estadual, 12% conseguem trabalhar em termos de país e somente 2% trabalham com o mercado internacional.

Dentre as MPEs no Estado de São Paulo, 22% delas possuem como concorrentes diretos até 30 (trinta) outras MPEs. Com 10 (dez)

concorrentes, esse número cresce para 66%. Esses números mostram ser iguais ou superiores às concorrências existentes entre as médias e grandes empresas.

Em função das dificuldades explanadas até então, a pequena empresa possui um espaço enorme para crescer, porém, são também enormes suas dificuldades para conseguir o aumento da produtividade, conforme demonstram os resultados da pesquisa SEBRAE (2000b):

- a) Falta de recursos financeiros próprios;
- b) Baixa qualidade da mão-de-obra;
- c) Máquinas e equipamentos defasados;
- d) Dificuldade de propaganda/marketing;
- e) Baixa escala de produção;
- f) Falta recursos técnicos;
- g) Dificuldade para obter financiamento.

Através das pesquisas realizadas e das obras que os vários autores têm escrito sobre o assunto “pequenas empresas”, vemos que ainda é tudo muito recente, sendo os dados e as experiências poucos, se comparados com os dados das médias e grandes corporações; percebe-se que as oportunidades, como também as dificuldades, são enormes. Porém, esta situação deixa um caminho aberto para todos que, com objetivos claros e definidos, com perseverança e bastante trabalho, poderão alcançar o sucesso e colher bons frutos. O que aparentemente pode representar somente perigo e preocupação, pode ser realmente promissor num futuro bem próximo. É o exemplo dos produtos importados, que a pesquisa mostra dentro do ramo industrial: 54% das MPEs afirmam ter havido um aumento de produtos importados no seu mercado.

Esse volume de 54% destaca-se principalmente no ramo da indústria de alimentos/bebidas e têxtil/vestuário. Segundo os dados apurados, são dois os motivos desse aumento: o primeiro deles, com 79%, em função do menor preço do produto; quanto ao segundo, 21% referiram-se à qualidade superior apresentada pelo produto importado.

Para as micro e pequenas empresas industriais instaladas no Estado de São Paulo, suas desvantagens frente aos produtos importados, segundo a pesquisa de campo do SEBRAE (2000b), são as seguintes:

Tabela 6: Desvantagens apresentadas pelas MPEs frente aos produtos importados.

Item	Desvantagens	%
01	Custo da mão-de-obra	32,0
02	Sofisticação do produto	19,0
03	Custo do dinheiro (empréstimo)	12,0
04	Dificuldade de acesso ao crédito	8,0
05	Qualificação da mão-de-obra	5,0
06	Outros	26,0

Fonte: SEBRAE, 2000b, p.32

### 5.6 - Capacitação e Remuneração da Mão-de-Obra nas MPEs

Um dos fatores importantes citados pelos empresários de MPEs, consultados quanto às dificuldades de produtividade em suas empresas, foi a mão-de-obra despreparada.

Nota-se, através das pesquisas, que tanto a participação do empresário quanto a participação dos funcionários, são pequenas se levada em conta a importância que isso representa para suas organizações. Somente 24% dos empresários e 35% dos funcionários participaram de cursos cuja duração média alcançou apenas 30 horas-aula. Por outro lado, 77% dos empresários de MPEs gostariam que seus funcionários tivessem mais treinamento ou cursos propriamente ditos; porém, as dificuldades que mais se destacam para que isso não ocorra, segundo os empresários, são:

- a) 29% alegam que não há oferta de cursos adequados;
- b) 25% alegam que, quando encontram, o custo para a empresa é alto;

- c) 23% justificam que, no horário em que o funcionário estivesse fazendo o curso, com certeza essas horas estariam fazendo falta à empresa;
- d) 5% alegam que a alta rotatividade do funcionário dificulta essa participação;
- e) 18% alegaram outros motivos.

O problema de remuneração da mão-de-obra acaba sendo um dos mais sérios para as MPEs.

Fala-se que a produtividade é pequena; por isso; paga-se mal. A mão-de-obra mal remunerada não consegue recursos para participar de cursos e treinamento por conta própria (auto-investimento/treinamento). Não reciclando seus conhecimentos, impossibilitado de participar de novas tecnologias, o funcionário terá um rendimento insuficiente em sua produtividade, acarretando, assim, um círculo vicioso, onde a última etapa é a rotatividade do funcionário, ocasionada tanto pelo empregador, ao despedi-lo, (62% dos casos), como pelo próprio funcionário (37%) pedindo a demissão, (SEBRAE, 2000b).

Os motivos mostrados, que acarretam as demissões tanto pelo funcionário como pelo empresário, mostram que a maior rotatividade nas MPEs ocorre devido aos baixos salários pagos pelas empresas e que, por outro lado, as MPEs deparam-se com dificuldades relativas às baixas escalas de produção (custos elevados e produtividade baixa), defasagem tecnológica, tanto em processo quanto ao próprio aspecto organizacional, baixa lucratividade, baixa qualificação da mão-de-obra, incluindo-se, aqui, a do próprio empresário, e, por último, a escassez das informações, principalmente as relacionadas ao comércio exterior.

O professor Andrea Saba, da Università La Sapienza, de Roma, que é autor do livro "O modelo Italiano: a Especialização Flexível e os Distritos Industriais," em palestra proferida no dia 23 de novembro de 2001, no Salão Nobre da ACIRP (Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto), com muita propriedade nos falou que: "A Itália dos anos 60 era pouco mais que um país em vias de desenvolvimento e que a única saída para eles

foi a fragmentação da produção, permitindo a especialização de cada empresa em uma fase da produção, mas aplicando naquela fase todas as economias de escala e, portanto, todas as inovações possíveis". Por exemplo, "A Itália é a maior produtora de calçados do mundo, mas é muito difícil encontrar-se uma fábrica de calçados; existem milhares de fábricas de saltos, solas, fivelas, etc., e muitas empresas de montagem de calçados".

Para que o modelo funcione, as empresas que dividem as tarefas e se especializam têm que estar conectadas umas com as outras, ter um mesmo tipo de cultura e, portanto, podem produzir "confiando" na capacidade da empresa vizinha. Disse, ainda, "que o modelo da industrialização mediante a especialização produz outros dois efeitos positivos: um alto grau de flexibilidade da estrutura produtiva e a possibilidade de conseguir altíssimos níveis qualitativos em muitos setores". A indústria italiana não teria êxito se não existisse uma forte demanda internacional por seus produtos. Para poder entrar no mercado internacional, a Itália teve que produzir produtos de valor agregado para o consumidor, diferenciando-se mediante produtos de altíssima qualidade. A produção desses produtos não teria sido possível sem uma transição de produção em massa (quantidade) para a produção qualitativa.

Na produção qualitativa, as relações entre empresários e trabalhadores têm que ser de cooperação, de colaboração e até de amizade. É essencial uma cultura de solidariedade e de comunidade de interesse entre empresários e trabalhadores, que é muito difícil de encontrar em grandes, empresas e é uma característica das pequenas empresas.

As pequenas empresas italianas podem ser um bom exemplo de inspiração para as pequenas empresas brasileiras alcançarem alta produtividade e competitividade.

## CAPÍTULO VI

### TRABALHO DE CAMPO

Para que o objetivo proposto fosse atingido, foi realizado trabalho de campo em três empresas de pequeno porte do setor metalúrgico de Ribeirão Preto SP. O pesquisador fez uma análise, observando como a tomada de decisão é feita dentro dos três níveis hierárquicos da pequena empresa.

#### 6.1 - Metodologia

##### 6.1.1. Caracterização da Pesquisa

Com relação às características, a pesquisa proposta pode ser classificada (TRIVINÓS1987):

- a) de acordo com sua natureza, como aplicativa;
- b) de acordo com a forma de abordagem do problema, como qualitativa;
- c) de acordo com seus objetivos, como exploratória;
- d) de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo multicasos.

A pesquisa aplicada caracteriza-se por gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

O caráter qualitativo dá-se por considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não requer utilização de métodos e técnicas estatísticas e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados feita pelo pesquisador.

Em relação aos objetivos, a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o ponto levantado, com o intuito de torná-lo explícito ou construir hipóteses, envolvendo levantamento

bibliográfico e entrevistas com pessoas que vivenciem o problema da pesquisa. SILVA & MENEZES (2000).

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo multicase, uma vez que a proposta é analisar mais de uma empresa, sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa. TRIVINÕS (1987).

O estudo será realizado da seguinte maneira:

- a) proposição do roteiro para detectar se existe, na pequena empresa, a fundamentação teórica especificada para tomada de decisão nas empresas de grande porte (literatura administrativa);
- b) aplicação do roteiro nas empresas selecionadas, identificando e compreendendo como as particularidades da pequena empresa influenciam na tomada de decisão;
- c) realização de ajustes necessários no roteiro definido na fase "a", com base nas avaliações realizadas na fase "b".

Após essas fases, será possível desenvolver um parecer divulgando como é a tomada de decisão na pequena empresa e o que é preciso para que ela possa ter o seu processo de tomada de decisão compatível com suas necessidades.

### 6.1.2 - Questões da Pesquisa

A revisão bibliográfica nos mostra que as funções administrativas, o planejar, organizar e controlar são impessoais, enquanto que a direção constitui um processo interpessoal, determinando as relações entre os indivíduos. Como a estrutura da pequena empresa muitas vezes mistura a pessoa do dono com o administrador, e o processo formal proposto na literatura é utilizado nas grandes empresas, mostrando uma visão empresarial distinta nas MPE'S. As questões de pesquisa que orientaram o trabalho de campo são:

- 1) O modelo de decisão na pequena empresa é centrado no empresário?
- 2) A participação dos gerentes e supervisores na tomada de decisão

dependem da aprovação do empresário?

- 3) O empresário, a gerência e a supervisão não consideram a motivação como prioridade para o alcance dos objetivos da empresa?
- 4) O empresário, a gerência e a supervisão não utilizam-se do processo de comunicação formal como meio para o alcance dos objetivos da empresa?
- 5) A Liderança é centrada no empresário, exercida de maneira autocrática através da coação e pressão?

### 6.1.3 - Variáveis da Pesquisa

De acordo com o objetivo proposto, são variáveis da pesquisa:

- a) A tomada de decisão: é o processo que avalia, baseado nas demandas organizacionais, a escolha de uma ação que atenda aos objetivos da organização, superando as restrições;
- b) Participação: subentende-se como participação, o envolvimento e a autonomia dos funcionários nos três níveis hierárquicos da empresa, para o alcance dos objetivos organizacionais;
- c) Pequena Empresa: Entende-se como pequena empresa do ramo industrial, aquela que atenda aos seguintes critérios:
  - 1) Faturamento bruto anual entre R\$ 244.000,00 à R\$ 1.200.000,00;
  - 2) Que tenha no mínimo 20 pessoas e no máximo 99 pessoas registradas no seu quadro de funcionários.

Pretende-se ainda, a título de sub-variáveis, preencher através do questionário semi elaborado, os vinte e sete campos em branco, apresentados nos dois quadros abaixo, sendo que os quinze itens do quadro que compreende o campo de "Tomada de Decisão" dentro dos "Níveis de Decisão" e os demais doze itens, no quadro que compreende o campo de "Participação", dentro dos "Níveis de Direção".

Quadro 10: Subvariáveis da tomada de decisão e participação.

ORGANIZAÇÃO		TOMADA DE DECISÃO			
NÍVEIS ADMINISTRATIVOS	NÍVEIS DE DECISÃO	MODELO	ESTILO	MÉTODOS	TÉCNICAS
INSTITUCIONAL	DIREÇÃO				
INTERMEDIÁRIA	GERENCIAL				
OPERACIONAL	SUPERVISÃO				

ORGANIZAÇÃO		PARTICIPAÇÃO			
NÍVEIS ADMINISTRATIVOS	NÍVEIS DE DECISÃO	SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO	NÍVEL DE MOTIVAÇÃO	ESTILO LIDERANÇA	RESTRIÇÕES
INSTITUCIONAL	DIREÇÃO				
INTERMEDIÁRIA	GERENCIAL				
OPERACIONAL	SUPERVISÃO				

#### 6.1.4 - Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados será realizada através da entrevista que terá como alvo os diretores(empresários), gerentes e supervisores.

A entrevista semi-estruturada estará baseada no roteiro pré-definido que, numa primeira etapa, estará buscando informações gerais da empresa, de modo a caracterizá-la. Em uma segunda etapa, será utilizado um roteiro para identificar a tomada de decisão e a participação na pequena empresa.

Segundo TRIVINÕS(1987), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para o pesquisador realizar a coleta de dados. Caracteriza-se por questionários básicos, apoiados em teorias e questões de pesquisa, que interessem à pesquisa e, ao mesmo tempo, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas questões que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Assim, o informante, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A observação livre terá como base anotações de campo, onde serão registradas e analisadas as informações inerentes à tomada de

decisão, além das reflexões do pesquisador face à observação em andamento.

## 6.2. Apresentação e Análise dos Dados da Empresa I

### 6.2.1 - Descrição da Empresa

No início de 1990, com a inflação próxima a 1000% ao ano, o então Presidente da República, Fernando Collor de Melo, assume a presidência do país e retém toda a poupança da população, acarretando assim, de imediato, uma estagnação na economia, conseqüentemente obrigando muitas empresas a diminuir os seus quadros de funcionários, não conseguindo, nesse momento, segurar nem mesmo os bons técnicos. Excelentes profissionais foram convidados a aumentar o número dos desempregados.

Nessa época, o proprietário da empresa "I", sendo uma pessoa que detinha grande conhecimento técnico, enxergando o momento como uma oportunidade, iniciou a experiência de empreendedor, através da criação de sua empresa, com o propósito de buscar, no mercado, a oportunidade que muitos não estavam acreditando que pudesse ocorrer num curto espaço de tempo. Com um único produto, "estufa" e com uma produção mensal de cinco unidades, juntamente com outras duas pessoas deu início a sua empresa.

Hoje, a empresa disputa a liderança do mercado no segmento de estufas, além de atuar no de biossegurança, através da fabricação de nove produtos: estufa de esterilização, estufa bacteriológica, gabinetes, autoclaves, limpadora de ultra-som, esterilizador de ar, esterilizador de água, esterilizador de mãos e seladoras de papel.

Com um número de 38 profissionais, sendo 31 locados na área operacional e 7 na área administrativa, a empresa através dos produtos discriminados acima, com 30 variedades de modelos e aproximadamente 15000 unidades/ano, vem consolidando-se no mercado médico-odontológico.

A área de atuação da empresa é realizada do em nível nacional, através de representantes comerciais, com destaque para os estados do Rio

Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro. No nível internacional, já atua em todos os países da América Latina e em alguns países da Europa, como Itália e Portugal e alguns países do Leste Europeu. O último país a receber produtos da empresa foi o Cazaquistão.

Atendendo às necessidades de fornecimento da empresa, podemos destacar um número próximo a 120 fornecedores ativos, os quais estão localizados nas regiões Sul e Sudeste, com maior concentração no Estado de São Paulo. O organograma apresenta-se da seguinte forma:

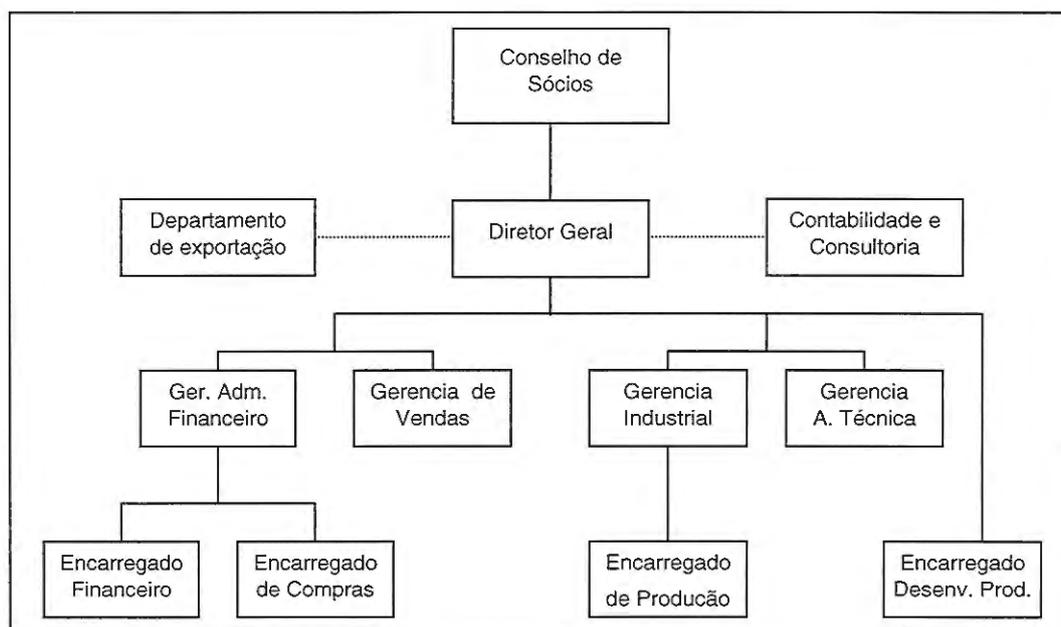


Figura 21: Organograma da empresa I.

### 6.2.2 - Apresentação e Análise dos Dados

A pesquisa na empresa "I" foi realizada através da aplicação da entrevista semi-estruturada (questionário), levando em conta as pessoas que participam na tomada de decisão, ou seja, uma pessoa a nível de proprietário (sócio), três pessoas no nível gerencial e quatro pessoas no nível de supervisão.

Com o objetivo de entender como ocorre a tomada de decisão na empresa, busca-se através dos dados coletados, situações que possam ilustrar as ocorrências, onde atividades desenvolvidas venham facilitar as

tomadas de decisões.

Um dos fatores importantes para facilitar a tomada de decisão é o fato de planejar. Observa-se dentro da empresa I, situações interessantes a se analisar. Os dados do Apêndice II, Questão 1<sup>(\*)</sup> permitem os seguintes registros.

No nível de direção, é afirmado o uso do planejamento estratégico, porém, não se realiza o planejamento tático, desenvolvendo-se o planejamento operacional para períodos semanais.

No nível gerencial, os gerentes envolvidos afirmam que o planejamento estratégico ocorre entre eles e o proprietário. Segundo o gerente de vendas, o mesmo não realiza ou participa do planejamento tático e afirma que não ocorre na sua área o planejamento operacional. Por outro lado as gerências: Assistência técnica e industrial, afirmam realizarem o planejamento tático, inclusive confirmam que ocorre o planejamento operacional nas suas áreas.

No nível de supervisão, o encarregado de compras não sabe se é realizado planejamento estratégico, enquanto que o encarregado de produção de estufa não respondeu. Os demais encarregados, do setor financeiro e o do setor de desenvolvimento de produtos, afirmam que ocorre dentro da empresa o planejamento estratégico, informando inclusive quem são os participantes. A situação repete-se para os planejamentos táticos e operacionais.

Percebe-se no descrito acima que alguma falha de comunicação ou de informação existe na empresa, pois, talvez esta interpretação da área comercial seja em função da empresa trabalhar com 90% da sua produção destinada para produtos sob encomenda, e os demais 10% serem trabalhados pela produção para produtos de estoque.

Situações pré-estabelecidas, como normas, procedimentos e rotinas, nos mostra que a empresa já possui algumas atividades rotineiras, situações essas que facilitam a administração e permitem a antecipação da tomada de decisão (Ap. II, Q.2). A totalidade dos administradores, dos três

---

<sup>(\*)</sup> Dai para frente será usado a seguinte abreviação para Apêndice II, Questão 1 (Ap. II, Q.1)

níveis, disseram que a empresa tem algum tipo de procedimento.

Ocorrendo a atividade de planejar, possuir normas e procedimentos, é importante observar também os indicadores de desempenho, pois através deles, subentende-se que são parâmetros existentes dentro da organização, os quais facilitam a atividade de administrar.

Observando os indicadores de desempenho (Ap. II, Q.3), percebe-se que muitas áreas utilizam-se dos indicadores para acompanhar e também seria possível para planejar as atividades necessárias para cada área específica. Ocorre que, afirmações feita pelo próprio diretor, “existem as informações, porém, elas não foram ainda, estabelecidas os padrões desejáveis”, deixam em dúvida a real importância dos indicadores.

Percebe-se que em todas as áreas as pessoas trabalham com índices, principalmente os de produtividade e de qualidade, os quais não estão aptos, conforme a afirmação da diretoria.

É importante observar, neste caso, que muitos dos indivíduos que fazem parte do quadro de funcionários que usam do poder da decisão, já possuem experiências de outras empresas e, conseqüentemente já trabalharam com algum tipo de indicadores de desempenho. Concluí-se que as informações obtidas pelo questionário (Ap. II, Q.3), são o resultado que individualmente, muitos dos setores já utilizam-se de controles para auxiliá-los no dia-a-dia e que não são reconhecidos pela diretoria administrativa.

É bastante difundido na empresa (Ap. II, Q.4) o “canal aberto de comunicação”, bem como, “o programa de sugestões individuais”, programas esses, que facilitam a integração das pessoas dentro da organização.

É notório observar através do sistema de administração na tomada de decisão (Ap. II, Q.5), que a maior parte do grupo de decisão encaixa-se no tipo autoritário benevolente, o qual é um sistema administrativo autoritário que constitui uma variação mais condescendente, sendo menos rígido que o sistema autoritário coercitivo, aquele que controla tudo, cujo gerente de assistência técnica ainda vê esses traços dentro da

organização, conforme a sua afirmativa.

Tabela 7: Sistema de Administração na Tomada de Decisão.

Sistema de Administração na Tomada de Decisão	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Indus-trial	Assist. Técnico.	Vendas	Desenv. Produto	Finan-ceiro	Produç. Estufa	Compras
O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa.			X					
O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro		X		X	X	X		X
Para o processo decisório a direção consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação	X							
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado								

O que é interessante e muito importante, é a visão do diretor administrativo o qual já se enquadra no sistema que pende mais para o lado autocrático e impositivo, em comparação com os dois sistemas anteriores, LIKERT (1971).

É importante observar quanto ao estilo de liderança (Ap. II, Q.6) demonstrado na empresa I, através dos entrevistados. Nos níveis de direção e gerencial, eles posicionam-se nos dois extremos, onde cinco (5) afirmativas ficam no uso de autoridade do administrador e quatro (4) ficam mais próximas do limite da área de autoridade dos subordinados. Por outro lado, no nível de encarregado, as respostas são mais homogêneas, recaindo mais para o campo da área de autoridade dos subordinados.



Todos são unânimes em concordar que é de elevada importância a disseminação de informações na empresa (Ap. II, Q.8). Nota-se (Ap. II, Q.9) que os tipos de informações mais divulgados na empresa são: evolução das vendas e evolução dos índices de produtividade. É importante observar a afirmativa do diretor (Ap. II, Q.10), onde o mesmo afirma que o fator determinante à não divulgação de certas informações são dois: o primeiro a falta de confiança nos funcionários, e a segunda é a não compreensão da informação pelos funcionários.

Levando em consideração as informações sobre os meios de comunicação (Ap. II, Q.11) mais identificados pelos indivíduos são os considerados do tipo não rotineiros, segundo ROBBINS (1999), enquanto as atividades operacionais podem e devem ser mais rotineiras em função do tipo de estrutura e produção da empresa. As restrições que mais incidem na empresa é o pouco tempo imposto pelo sistema, ou seja, pelo proprietário, cliente e fornecedor e a avaliação de desempenho (Ap. II, Q.12).

O nível de satisfação (Ap. II, Q.13) demonstrado pelos envolvidos na empresa, na sua média, para os fatores higiênicos, o índice alcançado foi de aproximadamente 69,5%, enquanto que para os fatores motivacionais, o índice alcançado foi de 77,0%. BATITUCCI (2000) afirma que o nível mínimo de aceitação para as pequenas empresas é de 60,0%, estando assim, o enquadramento momentâneo (Apêndice VIII).

O estilo dominante da gerência na tomada de decisão é a de centralizador, afirmação esta que pode ser analisada em função da resposta da maioria dos envolvidos na empresa (Ap. II, Q.14). Percebe-se ainda, que a oscilação entre os estilos de tomada de decisão são bastante relevantes (Ap. II, Q.19). ROBBINS (1999), mostra que pesquisas de estilos de decisão identificaram quatro abordagens individuais diferentes para a tomada de decisão. Embora essas quatro categorias sejam distintas, a maioria dos gerentes tem características que se encaixam em mais de um estilo. Em última análise, pensa-se em estilo dominante e nos estilos de apoio.



Os entrevistados apresentam as técnicas que os auxiliam em sua tomada de decisão no dia-a-dia, necessitando ressaltar a afirmação da gerente de vendas, que diz: “nunca trabalhou com nenhuma, está procurando colocar em prática, conforme curso realizado recentemente”. (Ap. II, Q.21).

### 6.3 - Apresentação e Análise dos Dados da Empresa II

#### 6.3.1 - Descrição da Empresa

No início de 1990, exatamente em 28 de fevereiro de 1990, a empresa foi concebida para produzir máquinas e equipamentos para a área de pneumáticos formando, paralelamente, a equipe e desenvolvendo projeto para produzir equipamentos da área neonatal.

A união de ex-funcionários do setor eletromédico e o capital de empreendedores que atuavam no ramo de pneumáticos, que resolveram diversificar o investimento do grupo, chegou até o ano de 1993, quando a empresa encerra a fabricação de equipamentos para a área de pneumáticos e se dedica somente à produção de incubadoras neonatais.

Em 1994, tem início a ampliação da área de produção de equipamentos neonatais, como berços aquecidos, fototerapias, etc.

Em 1996, ocorre a mudança de comando, assumindo a filha do antigo proprietário e o seu sócio, os quais mantêm-se na direção até a data atual.

Hoje, a empresa está focada somente no ramo eletromédico, mais especificamente na área de neonatologia, produzindo incubadoras, berços aquecidos, unidades de fitoterapia halógena e convencional, considerados atualmente o carro chefe da empresa. Nos últimos dois anos, a empresa diversificou um pouco mais sua linha de produção, iniciando a produção de mesas cirúrgicas, aparelhos de monitorização de pacientes e acessórios de gasoterapia. Hoje a empresa conta com quatorze produtos em sua linha de produção:

- Incubadora estacionária ( quatro modelos );

- Incubadora de transporte (dois modelos);
- Berço aquecido de calor irradiante (quatro modelos);
- Unidade de fitoterapia convencional (três modelos);
- Unidade de fitoterapia halógena (um modelo);
- Acessórios de gasoterapia;
- Mesa cirúrgica para pequenas, médias e grandes cirurgias, utilizada também para parto e obstetrícia (elétrica e mecânica);
- Monitores de pacientes (ECG, Capnografia, Oxímetro);
- Radiômetros e Transferidor de paciente.

A empresa possui em torno de 30% do mercado nacional no campo de equipamentos de neonatologia, concorrendo com empresas nacionais e internacionais de grande porte.

Vale a pena destacar que os fornecedores da empresa são assim constituídos: 90% de micro e pequenas empresas; 6% de médias empresas e somente 4% de grandes empresas.

A empresa atua principalmente no mercado nacional, fornecendo para as empresas públicas, principalmente, podendo dizer que suas vendas são concentradas junto aos governos Federal, Estadual e Municipal.

Percebe-se que a constituição da empresa pesquisada foi para uma finalidade e, com o passar do tempo, diversificou completamente sua linha de produtos, chegando aos dias atuais com uma linha totalmente diferenciada da qual começou.

Essa mudança de direção ocorreu em função da observação das oscilações do mercado interno e, principalmente, pela abertura do mercado para a importação de produtos específicos; a possibilidade de negócios e as oportunidades que o mercado vem apresentando realmente levaram a empresa ao patamar atual.

A estrutura organizacional da empresa pode ser observada na figura 22.

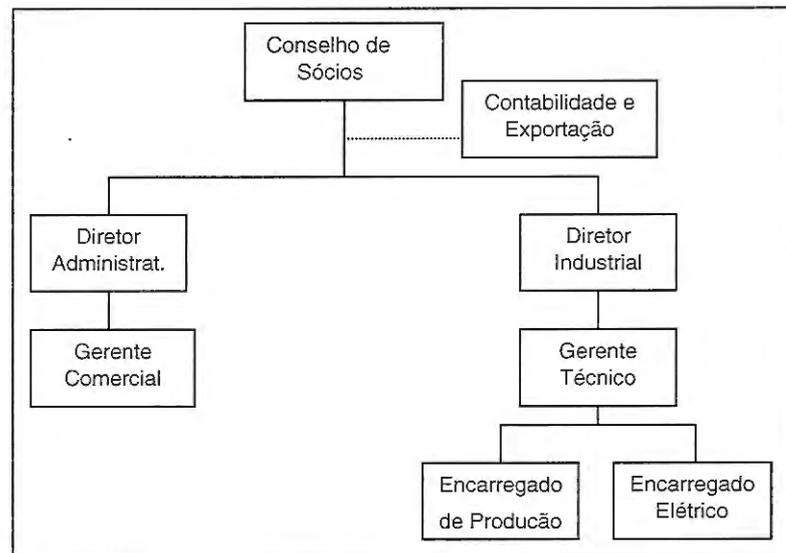


Figura 22: Organograma da empresa II.

### 6.3.2 - Apresentação e Análise dos Dados

A pesquisa na empresa “II” foi realizada através da aplicação da entrevista semi-estruturada (questionário), levando em conta as pessoas que participam na tomada de decisão, ou seja, duas pessoas a nível de proprietário (sócio), duas pessoas no nível gerencial e duas pessoas no nível de supervisão.

Com o objetivo de entender como ocorre a tomada de decisão na empresa, busco através dos dados coletados, situações que possam ilustrar as ocorrências, onde atividades desenvolvidas venham facilitar as tomadas de decisões.

Um fator importante é quanto aos procedimentos e normas, onde todos citam os mesmos assuntos, indicando um sincronismo de comunicação dentro da empresa (Ap. III, Q.2).

Um dos fatores importantes para facilitar a tomada de decisão é o fato de planejar. Observa-se dentro da empresa II, a coerência das respostas dadas pelas pessoas entrevistadas, onde todos afirmam participarem e exercer o ato de planejar (Ap. III, Q.1).

Percebe-se na empresa, que os envolvidos nos diversos níveis hierárquicos, utilizam-se de indicadores para o acompanhamento das suas atividades no seu dia-a-dia, conforme observa-se na afirmação do gerente

comercial (Ap. III, Q.3). Essa afirmação do uso de todos os indicadores pela empresa, demonstra na realidade que é trabalhado com planilhas das áreas: comercial, produção e financeira. Por outro lado, contrasta com a informação individual dos demais participantes da organização, pois, nem todos os indicadores são identificados como sendo do uso diário, porém, percebe-se que todos, com exceção do encarregado de produção, utilizam no dia-a-dia os indicadores de desempenho.

É neste clima propício, onde todos efetuam o planejamento, possuem e utilizam-se de normas e procedimentos, fazem uso de indicadores de desempenho, que os trabalhos são desenvolvidos na empresa. Percebe-se ainda, o envolvimento das pessoas nas atividades de caráter participativo, destacando-se os programas de sugestões individuais (Ap. III, Q.4).

É na tabela 12, que todos optaram pelo sistema de administração consultiva onde LIKERT (1971), define como sendo o processo decisório do tipo participativo e consultivo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos, baseadas nas políticas e diretrizes definidas pelo nível institucional, as quais servem para guiar as decisões e ações dos demais níveis. Consultivo porque a opinião e pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Porém, todas as decisões são submetidas posteriormente à aprovação da cúpula empresarial.

Tabela 12: Sistema de Administração na Tomada de Decisão

Sistema de Administração na Tomada de Decisão	Dono		Gerente		Encarregado	
O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa.						
O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro.						
Para o processo decisório a direção consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação	X	X	X	X	X	X
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado.						

Quanto ao estilo de liderança, nota-se na tabela 13, a grande coerência do nível de direção e gerencial, oscilando um pouco no nível de encarregado, porém, esta oscilação é voltada para a liberdade de ação, com enfoque para a área de autoridade dos subordinados.

Tabela 13: Estilo de Liderança.

Estilo de Liderança	Dono		Gerente		Encarregado	
O empresário define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão.						X
O empresário apresenta o problema, recebe sugestões e toma uma decisão.	X	X	X	X		
O empresário toma a decisão e comunica.						
O empresário vende sua Decisão						
O empresário apresenta suas idéias e pede perguntas.						
O empresário apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modificações.						
O empresário permite que subordinados decidem dentro dos limites definidos pela empresa.					X	

Analisando o continuum de liderança de TANNENBAUM & SCHMIDT (1967, p.191), o padrão de comportamento de liderança que o administrador pode escolher para as suas relações com os subordinados, está diretamente ligado com o nível de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões dentro de um continuum de padrões de liderança. Neste caso específico, observa-se que na empresa em epígrafe. É notório a liberdade de ação que o administrador permite para os subordinados.

Observa-se através da tabela 14, que o fluxo de informação na empresa é proporcional ao nível de liberdade de ação para cada nível, pois percebe-se que é mais alta a difusão de cima para baixo do que a de baixo para cima, fortalecendo assim, o acesso as informações para a tomada de decisões.

Tabela 14: Difusão do fluxo de informação de cima para baixo e vice-versa.

Fluxo de Informação na Empresa	Dono		Gerente		Encarregado	
De cima para baixo						
Alta difusão	X	X	X			
Média difusão				X	X	X
Baixa difusão						
Não sabe						
De baixo para cima						
Alta difusão					X	
Média difusão	X		X			X
Baixa difusão		X		X		
Não sabe						

A disseminação de informações dentro da empresa é, na sua grande maioria, vista pelos níveis de direção e gerencial de elevada importância, caracterizando apenas dentro da área operacional, como sendo de baixa importância, pois, neste nível, subentende-se que as informações são mais específicas e que não interferem no dia-a-dia das operações (Ap. III, Q.8).

Nota-se que as informações para o nível operacional da produção é voltada principalmente para os índices de produtividade, qualidade e o desempenho individual e de equipe (Ap. III, Q.9).

Os meios utilizados na comunicação são notadamente os meios: Telefone e conversa cara a cara. ROBBINS (1999), afirma que pesquisas recentes descobriram que os canais diferem em sua capacidade de transmitir informações. Afirma ainda, que os meios; conversa cara a cara e o telefone, são os canais mais ricos, porém, são utilizados para o tipo de mensagem não rotineiro e ambígua.

Os diretores afirmam que a avaliação de desempenho é o item que mais influencia na sua tomada de decisão, a mesma citada pela gerência técnica. Em segundo lugar, o item pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou o superior é a outra restrição a qual também foi citada pelo comercial (Ap. III, Q.12).

No nível operacional, a citação feita pelo encarregado elétrico foi o pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou superior para a tomada de decisão, enquanto que o encarregado de produção, citou o

sistema de recompensas. ROBBINS (1999), escreve que é bastante comum dentro da própria organização encontrar fatores que restringe a tomada de decisão.

Os itens pesquisados quanto ao nível de satisfação e motivação existentes no atual momento da empresa, acusa os seguintes resultados (Ap. III, Q.13):

- a) fatores higiênicos, perfazem um total de 83,8%.
- b) Fatores motivacionais, perfazem um total de 86,0%.

BATITUCCI (2000) afirma que o gerente é responsável diretamente pela satisfação dos empregados no que tange aos fatores higiênicos e motivacionais, desde que a organização possua políticas de recursos humanos que viabilizem as necessidades básicas individuais.

O índice mínimo, segundo o autor, é de 60%, para que a empresa esteja em condições aceitáveis de trabalhar e conseguir melhorias nos seus índices específicos. Levando em consideração os números encontrados na pesquisa, a empresa II, consegue um diferencial substancial acima do mínimo (Apêndice IX).

Na tabela 15, observando os itens indicados pelos entrevistados, percebe-se uma linha de ação em quem decide, identificaram-se o nível de direção e o gerente técnico. O gerente comercial, assim como os dois encarregados (elétrica e produção), expressam-se de maneira diferente dos primeiros, pois, afirmam estar delegando as decisões.

Tabela 15: Processo de tomada de decisão.

Quem Decide?	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
O dirigente é responsável pela maior parte das decisões.	X	X		X		
Os funcionários intermediários tem poder de decisão.					X	
A decisão é delegada a todos os níveis, nas devidas proporções.			X			X
Outros						

Dentro do contraste anterior, dependendo do foco como é analisada a questão, as três respostas estão no mesmo patamar, pois, qual é a real diferença entre ser responsável pela maior parte das decisões, e decisão é delegada a todos os níveis nas devidas proporções, ou ainda, os funcionários intermediários têm poder de decisão.

Os envolvidos identificam o modelo de decisão que mais se aproximam de sua maneira de ser ou agir. Observa-se que, a nível de direção, ambos optaram pelo modelo da racionalidade limitada (Ap. III, Q.18), que segundo SCHERMERHORN JR., HUNT & OSBORN (1999), está associado aos processos de decisão intuitiva, está apoiado na experiência e no bom senso, em vez da lógica seqüencial ou do raciocínio explícito para tomar decisões. Diz, ainda, que as pessoas agem em função do que percebem em uma determinada situação, agindo na maioria da vezes com bases em informações limitadas e sob condições incertas.

Optando pelo modelo racional, identificaram-se os gerentes e os encarregados.

ROBBINS (1999, p.68-9) define o “modelo de decisão racional como aquele que o indivíduo segue passo a passo, com o propósito de maximizar ou otimizar um certo resultado”.

Observam-se os estilos de tomada de decisão que cada indivíduo envolvido nos níveis hierárquicos apresenta. É notório verificar as diferenças apresentadas dentro da opção escolhida por cada indivíduo (Ap. III, Q.19).

ROBBINS (1999) mostra que pesquisas de estilos de decisão identificaram os quatro tipos de abordagens individuais diferentes para a tomada de decisão. Embora essas quatro categorias sejam distintas, a maioria dos gerentes têm características que se encaixam em mais de um estilo. As oscilações devem ser interpretadas como sendo o estilo dominante do gerente e seus estilos de apoio. Na questão 19 do Apêndice III, podem ser notadas as oscilações apresentadas.

Quanto ao método de tomada de decisão, na tabela 16, em situação unânime, todos os envolvidos optaram pelo método de decisões consultivas, em detrimento das decisões individuais e decisões em grupo.

Tabela 16: Método de Tomada de Decisão.

Método de Tomada de Decisão	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Tem informação e compreensão suficiente para tomar uma boa decisão.						
Busca informações, conselho com outras pessoas sobre o problema; Com base na informação recebida e em interpretação, você então faz escolha final do curso de ação preferido.	X	X	X		X	X
Você pede a outros que tomem ou o ajudem a tomar a decisão final para a solução de um problema.						
Outros						

SCHERMERHORN Jr. (1999) apresenta os três métodos de tomada de decisão que realmente podem ocorrer dentro das organizações: decisões individuais, consultivas e em grupo.

Observa-se, então, que os membros da empresa pesquisada apresentam-se, sem exceção, utilizando-se do método consultivo.

Como ferramentas para a tomada de decisão, ROBBINS (1990) cita que os administradores utilizam-se de vários tipos no seu dia-a-dia de trabalho. Na questão 21 do Apêndice III, os envolvidos na pesquisa citaram algumas das técnicas que eles usam na empresa.

## 6.4 - Apresentação e Análise dos Dados da Empresa III

### 6.4.1 - Descrição e Análise da Empresa

Nos dois primeiros anos da década de 90, quando o Plano Collor “fazia água”, grande parte das indústrias estavam dispensando mão-de-obra, não conseguindo manter nem mesmo a mão-de-obra que detinha muitas vezes a tecnologia da empresa, tanto em termos de produto, como no que se referia aos processos de fabricação.

Essa dificuldade foi em função da situação econômica em que o país se encontrava, principalmente pela dificuldade de adaptar-se aos novos procedimentos de mercado, devido a dois aspectos básicos: o primeiro deles

pela própria falta de liquidez que ocorria no mercado, em função do bloqueio dos recursos financeiros das pessoas físicas e jurídicas, realizados no início dos anos 90; o segundo pela liberação das importações realizadas através da abertura do mercado interno para o mercado internacional, feita sem critérios, cujos resultados não foram possíveis de serem previstos pelas empresas e pelas pessoas físicas.

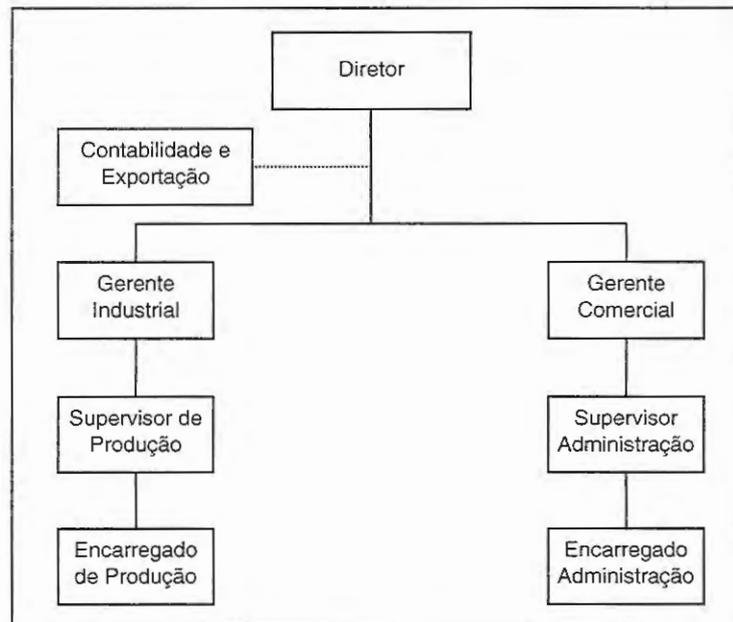
Essas dificuldades representaram tanto para as empresas, que as mesmas não conseguiram segurar nem mesmo as pessoas que detinham conhecimentos técnicos específicos da organização. Essa situação criou um contingente enorme de desempregados. Muitos desses ex-empregados possuíam condições técnicas; com um pouco de recurso financeiro, poderia ser o suficiente para que eles iniciassem o seu próprio negócio.

Essa é, em parte, a história da empresa III, cujo empreendedor iniciou a empresa em fins de 1994, com o propósito de produzir equipamentos odontológicos. De imediato a empresa produziria alguns produtos específicos de um consultório odontológico. Hoje a empresa produz 8 (oito) tipos diferentes de consultório, com qualidade e tecnologia suficiente para concorrer em todo o território nacional e em muitos países do globo terrestre.

A empresa conta hoje, com 29 funcionários, divididos entre a área administrativa em número de 07 (sete), e 22 (vinte e dois) funcionários na área operacional.

Em 1998, a empresa deu início ao processo de terceirização da produção, com a participação de funcionários, os quais concordaram com a nova situação, tornando-se ex-funcionários, porém, donos de seu próprio negócio.

A estrutura organizacional da empresa pode ser observada através do organograma conforme figura 24, na qual podemos observar que não apresenta diretamente a área administrativa, desenvolvendo essas atribuições mais específicas, no nível de direção, com o apoio dos gerentes industrial e comercial.



#### 6.4.2 - Apresentação e Análise dos Dados

A pesquisa na empresa III foi realizada através da aplicação da entrevista semi-estruturada (questionário), levando em conta as pessoas que participam na tomada de decisão, ou seja, uma pessoa a nível de proprietário (sócio) e duas pessoas no nível gerencial, que desenvolvem a função de supervisão/encarregados.

Com o propósito de conhecer as circunstâncias e o envolvimento das pessoas no planejamento das atividades da empresa, buscou-se conhecer, dentro de cada nível administrativo, como cada indivíduo enxerga sua participação (Ap. IV, Q.1).

Nesta questão, conclui-se que as divergências existentes entre a resposta do diretor em comparação com a do gerente comercial no nível estratégico e tático, caracteriza-se, no mínimo, sinal de divergências na comunicação. Sobre o mesmo enfoque, fica difícil interpretar o que o gerente da área comercial no nível operacional quer dizer, com a afirmação; sim, organizacional, ISO 9000.

Percebe-se, na questão 2 (Apêndice IV), a uniformidade da resposta sim, para os três níveis hierárquicos; porém, os enfoques podem ter outro significado. É que, na empresa, existem procedimentos e rotinas na



área de produção e, talvez, na área administrativa, conforme a identificação do gerente comercial, o qual especifica ser sobre o departamento pessoal.

Analisando a questão 3 (Apêndice IV), a afirmação do diretor, “até o momento não trabalham com indicadores de desempenho, mas estamos trabalhando para isto”, é bastante discrepante. O gerente comercial cita que “não foi desenvolvido”. Por outro lado, o gerente de produção afirma trabalhar com indicadores de desempenho.

Através dessas afirmações, não tão discrepantes entre a diretoria e a gerência comercial, mas, em função do que afirma o gerente da produção, conclui-se que na realidade, pessoas com vivências diferentes, trazem em suas bagagens experiências vividas e, muitas vezes, com o objetivo de conseguir resolver os “seus” problemas (área de atuação), aplicam controles específicos, aparecendo, nesse momento, explicações como as que temos lido.

As atividades de caráter participativo, identificadas na empresa, são feitas através do canal aberto de comunicação e do programa de sugestões individuais, com as ressalvas onde são expressas as seguintes colocações: da diretoria, “toda crítica é válida e estamos atento a todas; boas e ruins”, e a efetuada pelo gerente comercial como sendo “programas de sugestões individuais, não passam de uma caixa de sugestões”.

Quanto ao sistema de administração na tomada de decisão, as afirmativas dos dois gerentes são iguais, porém, diferentes da afirmativa do do diretor, conforme se pode observar na tabela 17.

Tabela 17: Sistema de administração na tomada de decisão.

Sistema de Administração na Tomada de Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa.	X		
O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro.		X	X
Para o processo decisório a direção consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação.			
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado.			

É colocada pela diretoria a afirmação de que o processo decisório

é totalmente centralizado na cúpula da empresa, enquanto que os gerentes citam que é permitida a diminuta delegação de caráter rotineiro. Isso nos mostra que o que foi apresentado no quadro 5 (Apêndice IV) tem fundamento. Existem sim, rotinas, e, sendo previsíveis as ocorrências, são possíveis de serem decididas com antecedência.

No estilo de liderança, na tabela 18, as diferenças são pequenas se baseadas no Continuum de Liderança de TANNENBAUM & SCHMIDT, pois, as informações apresentadas enquadram-se na área de autoridade dos subordinados.

Tabela 18: Estilo de liderança.

Estilo de Liderança	Dono	Ger/Sup/Enc.	
	Diretor	Produção	Comercial
O empresário define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão.			
O empresário apresenta o problema, recebe sugestões e toma uma decisão.	X		X
O empresário toma a decisão e comunica.			
O empresário vende sua Decisão.			
O empresário apresenta suas idéias e pede perguntas.			
O empresário apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modificações.			
O empresário permite que subordinados decidem dentro dos limites definidos pela empresa		X	

Percebe-se, através da tabela 19, que a difusão do fluxo de informações é mediana, tanto de cima para baixo, como de baixo para cima. Baseando-se na informação do diretor, este define como sendo de baixa difusão no sentido de cima para baixo e de média difusão no sentido de baixo para cima, podendo estar ocorrendo, nesse caso, uma inversão de valores, onde acaba circulando mais fofoca do que informação.

Tabela 19: Difusão do fluxo de informação de cima para baixo e vice-versa.

Fluxo de Informação na Empresa	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
De cima para baixo			
Alta difusão			
Média difusão		X	X
Baixa difusão	X		
Não sabe			
De baixo para cima			
Alta difusão			
Média difusão	X	X	
Baixa difusão			X
Não sabe			

Analisando a questão 8 (Apêndice IV), percebe-se que tanto a diretoria como o gerente de produção afirmam que a disseminação da informação é de elevada importância, contrastando com a informação da tabela 19, cujas afirmativas do fluxo de informação de cima para baixo são de baixa e média difusão. Essas observações são relevantes, quando analisadas em função do tipo de informações que são repassadas para a produção (Ap. IV, Q.9), pois, afirmam somente o que ocorre na área de produção, ou seja, evolução dos índices de qualidade e reclamações de clientes.

Mais relevantes ainda, são as colocações feitas pelo nível gerencial, onde se informa que o fator determinante à não divulgação de certas informações para a área é a de que funcionários não compreendem a informação (Ap. IV, Q.10).

Observa-se, através da questão 11 (Apêndice IV), que o meio de comunicação mais utilizado na empresa pela diretoria e gerência comercial é o tipo conversa “cara a cara”. Para a gerência de produção é o tipo telefone. Segundo ROBBINS (1999), esses dois meios de informação são utilizados para tipo de mensagem não rotineira e ambígua.

Os envolvidos informaram (Ap. IV, Q.12), quais as restrições que

mais influenciam na tomada de decisão. Considerando na mesma organização, estrutura achatada, poucas pessoas na linha de comando e informações tão diferentes, talvez todas essas observações efetuadas até o momento esclareçam o resultado encontrado (Ap. IV, Q.13), onde os fatores higiênicos médios da empresa alcançam o patamar de 40,26%, e os fatores motivacionais alcançaram 62,4% (Observar Apêndice VIII).

HERZBERG (1973) explica que os fatores motivacionais refletem a satisfação no cargo, que é a função do conteúdo do cargo ou de suas atividades desafiadoras e estimulantes. A insatisfação no cargo é função do contexto, isto é, do ambiente, do salário, de supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, são os fatores higiênicos.

BATITUCCI (2000) afirma que a média mínima para a pequena empresa com relação a fatores higiênicos e motivacionais deve ser no mínimo de 60,0%.

Na tabelas 20 e na questões 15 e 16 do Apêndice IV, os envolvidos foram unânimes em informar que o dirigente é o responsável pela maior parte das decisões. Com a mesma ênfase, os mesmos disseram que é importante a participação dos funcionários na tomada de decisão. A real participação na tomada de decisão ocorre na maioria das vezes segundo a afirmação do diretor e do gerente da produção. Enquanto isso, o gerente comercial afirma participar, às vezes.

Tabela 20: Processo de tomada de decisão.

Como Ocorre a Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
O dirigente é responsável pela maior parte das decisões.	X	X	X
Os funcionários intermediários tem poder de decisão.			
A decisão é delegada a todos os níveis, nas devidas proporções.			
Outros			

O estilo gerencial (Ap. IV, Q.17) indica três afirmativas diferentes entre si; porém, quanto ao modelo de decisão, os três definiram-se pelo

modelo racional da decisão, onde ROBBINS (1999) o define como sendo aquele que o indivíduo segue passo a passo, com o propósito de maximizar ou otimizar um certo resultado.

O estilo de tomada de decisão pode ser observado na questão 19 (Apêndice IV) que mostra o estilo dominante de cada indivíduo. ROBBINS (1999) mostra que normalmente cada pessoa possui um estilo de decidir, porém, dependendo das circunstâncias, ou seja, gerentes mais flexíveis, costumam fazer trocas. O autor sugere observar que o indivíduo possui um estilo dominante e seus estilos de apoio.

Na tabela 21, todos são unânimes na utilização do método de tomada de decisão individual; ROBBINS (1999) afirma que esse método pressupõe que o tomador tem informação e compreensão suficientes para tomar uma boa decisão.

Tabela 21: Método de tomada de decisão .

Método de Tomada de Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Tem informação e compreensão suficiente para tomar uma boa decisão.	X	X	X
Busca informações, conselho com outras pessoas sobre o problema; Com base na informação recebida e em interpretação, você então faz escolha final do curso de ação preferido.			
Você pede a outros que tomem ou o ajudem a tomar a decisão final para a solução de um problema.			
Outros			

As técnicas utilizadas pelos indivíduos na tomada de decisão, podem ser observadas na questão 21 (Apêndice IV).

## 6.5 – Comparativo e Análise dos Dados das Três Empresas

Foi proposta deste trabalho buscar, em três pequenas empresas do ramo metalúrgico localizadas na cidade de Ribeirão Preto, as informações que permitissem entender como é a tomada de decisão dentro

dos três níveis administrativos e se dentro da organização realmente há participação dos três níveis de direção.

Com essa proposta, efetuou-se a entrevista semi-estruturada, cujos resultados serão agora comentados.

Houve uma empresa cuja diretoria apresentou, de antemão, um organograma funcional que com o desenrolar da pesquisa, mostrou-se incompatível com a situação dela. Nas posições de supervisão, no nível administrativo operacional, na realidade, as pessoas que executam a atividade respondem diretamente pelo nível administrativo intermediário (nível de decisão gerencial), não existindo, portanto, o cargo de encarregado "X".

Com o desenvolver da entrevista, nota-se que os pensamentos das pessoas não são coerentes. Afirmam realizar o planejamento estratégico na empresa, fazem o planejamento operacional para uma semana e não realizam o planejamento tático. O mesmo fato ocorre nos indicadores de desempenho, onde os envolvidos se contradizem.

Essas discrepâncias possuem reflexo do tipo cascata na administração, pois, nos outros dois níveis, gerencial e supervisão, encontramos e ouvimos respostas desencontradas, umas afirmando e outras negando ou simplesmente pessoas dizendo desconhecer se ocorre ou não tal atividade na empresa.

Sabe-se que a ação administrativa assume feições diferentes, dependendo das condições internas e externas da organização, e que a ação administrativa nunca é igual ou a mesma em todas as empresas. Com o propósito de conhecer o sistema administrativo na tomada de decisão, relato as seguintes constatações:

A empresa II demonstrou mais coerência em sua pesquisa de planejamento, mais uniformidade nas questões e foi constante nos três níveis administrativos. Os níveis de direção, gerencial e supervisão, feitos pelos envolvidos foram reconhecidos como o sistema administrativo consultivo na tomada de decisão, sendo consultivo e participativo ao mesmo tempo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos

diversos níveis hierárquicos, baseadas nas políticas e diretrizes definidas pelo nível institucional, as quais servem para guiar as decisões e ações dos demais níveis. Consultivo, porque a opinião e pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Porém, todas as decisões são submetidas posteriormente à aprovação da cúpula empresarial (LIKERT 1971).

Na empresa I, onde o organograma se encontrava fora da realidade, o diretor identificou como sendo o sistema consultivo. No nível gerencial, 66,6% dos gerentes indicaram ser o sistema autoritário benevolente que, segundo LIKERT, representa o sistema centralizado na cúpula administrativa, permitindo uma diminuta delegação quanto às decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo, baseadas em rotinas e prescrições e sujeitas à aprovação posterior, prevalecendo o aspecto centralizador.

Os 33,3% restantes, identificaram ser o sistema administrativo existente na empresa como autoritário coercitivo, cujo processo, conforme LIKERT, é totalmente centralizado na cúpula da empresa. Todas as ocorrências imprevistas e não rotineiras devem ser levadas à cúpula para resolução e todos os eventos devem ser exclusivamente decididos pela cúpula empresarial, sobrecarregando assim o nível institucional com a tarefa decisória.

Na empresa III, o diretor identifica o sistema administrativo na tomada de decisão como autoritário coercitivo; em contrapartida, os gerentes o identificaram como autoritário benevolente.

TANNENBAUM & SCHMIDT publicaram a teoria denominada Continuum de Liderança, que visualizava o estilo de liderança utilizado por cada indivíduo dentro da organização. Efetuada a pesquisa, o resultado demonstra-se da seguinte forma: Na empresa II, no nível de direção e gerencial, a resposta é idêntica, ou seja, o empresário apresenta o problema, recebe sugestões e toma uma decisão, opção que, dentro do Continuum de Liderança, está posicionada na área de autoridade dos subordinados. No nível de supervisão da empresa II, 50% identificam “o

empresário permite que subordinados funcionem dentro de limites definidos por superior” e os demais fizeram a mesma afirmação do nível de direção e gerencial. Na escala do Continuum de Liderança, eles estão posicionados no extremo direito, recaindo sobre a área de autoridade dos subordinados, o que representa a liderança centrada nos subordinados.

Na empresa I, o diretor identificou três estilos diferentes, o mesmo ocorrendo com o gerente, que é sócio da empresa, o qual identificou quatro (4). Na identificação de ambos, nota-se que 50% das respostas encaixam-se na parte intermediária, dentro do Continuum de Liderança, ou seja, mais posicionados para a área de autoridade dos subordinados, enquanto que os outros 50% estão posicionados no extremo esquerdo do Continuum de Liderança, onde estão representados pelo uso de autoridade do administrador (liderança centrada no administrador).

Na empresa III, tanto direção como os níveis gerencial e supervisão, todos estão posicionados no lado direito do Continuum de Liderança (figura 14) dentro da área de autoridade dos subordinados.

A comunicação é outro aspecto que envolve a participação das pessoas dentro da organização, com a qual se pode facilitar e coordenar os esforços dos indivíduos e grupos para o alcance dos objetivos.

Para a comunicação ser eficaz, o gerente precisa ter certeza de que o conteúdo e o veículo são apropriados. O que transmitirá a mensagem de forma mais eficaz?

STONER (1985) acrescenta que a comunicação eficaz é importante para os administradores por duas razões. Primeiro porque é o processo através do qual as funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle são levadas a cabo. Segundo, a comunicação é a atividade à qual os administradores destinam grande parte do seu tempo.

Na empresa II, a difusão do fluxo de informação no sentido de cima para baixo é considerada alta pelo nível de direção e alta e média pelo nível gerencial, e somente média pelo nível de supervisão.

É através da comunicação de cima para baixo, que as políticas, objetivos, estratégias definidas no nível estratégico chegam até o operacional, junto com as instruções de trabalho e os motivos lógicos precisam ser repassados. Portanto, é através da difusão descendente que essas informações são repassadas na empresa.

Na empresa II, é fator determinante a não divulgação de certas informações pelo nível de direção; somente são divulgadas as informações consideradas de caráter estratégico.

É através da comunicação de baixo para cima, que a diretoria, os níveis gerenciais e de supervisão acham ser de média e baixa a difusão do fluxo de informação, a qual poderia ser mais alta, devido à sua importância. Principalmente as informações para ajudar, através da correção ou execução do planejamento, problemas e critérios, sugestões para melhorias e relatório de desempenho, deveriam ser mais difundidas.

Nessa empresa, todos os envolvidos foram unânimes na disseminação da informação, com exceção do nível operacional, que acredita ser a mesma de baixa importância. É a única das empresas pesquisadas em que todos conhecem sua rentabilidade.

Na empresa II, os meios de comunicação/informação mais utilizadas é o telefone para o nível de direção, e, para os níveis gerencial e supervisão, a conversa "cara a cara".

Na empresa I, o fluxo de informação de cima para baixo é considerado baixo pelos níveis de direção e supervisão e médio pelo nível gerencial.

Conclui-se que muitas informações acabam não chegando; se chegam, o conteúdo acaba sendo insuficiente para que todos os níveis falem a mesma linguagem, ou interpretem o assunto da mesma maneira.

Na comunicação de baixo para cima, na empresa I, a difusão do fluxo de informação é, no nível de direção, de alta difusão, no nível gerencial é de média para baixa e no nível de supervisão é de alta e média difusão.

Quanto à disseminação da informação, os três níveis concordam que é de elevada importância para a empresa.

Os meios de comunicação/informação mais utilizados são: para o nível de direção é o telefone, o mesmo ocorrendo para 66,6% do nível gerencial, e 33,3% é a conversa “cara a cara”. No nível operacional, por unanimidade ainda é o telefone.

Na empresa II, no nível de direção, a difusão do fluxo de informação, de cima para baixo, o diretor identifica que é de baixa difusão enquanto que o nível gerencial e de supervisão afirmam ser de média difusão. No que se refere à difusão do fluxo de baixo para cima, é considerada de média para o nível de direção e média e baixa para os níveis gerencial e supervisão.

Quando as pessoas dos níveis mais próximos da base da estrutura reclamam que a alta administração esconde informação, na realidade, essa diferença que ocorre nada mais é do que agindo que denominamos de filtragem organizacional. Os exemplos, como os citados pelas empresas, referentes aos fatores determinantes à não divulgação de certas informações pelo nível gerencial são:

- a) funcionários não compreendem a informação;
- b) não há necessidade de os funcionários saberem;
- c) falta de confiança nos funcionários;
- d) informação de caráter estratégico.

Para que a comunicação alcance os resultados desejados, os gerentes necessitam assegurar-se de que todas as informações necessárias estejam incluídas na transmissão de forma aceitável para o subordinado, ou seja, a comunicação precisa ser feita em um vocabulário de fácil compreensão. Portanto, a comunicação para baixo pode e deve ser utilizada pelo gerente, com um vocabulário próprio para o nível com o que ele estiver comunicando-se, diferente, com certeza, do que deveria ser utilizado com os níveis mais altos.

Em todos os níveis, utilizam-se da comunicação conversa “cara a cara”. O gerente não pode esquecer-se de que várias mensagens podem ser transmitidas simultaneamente. As mensagens de postura corporal e verbal

podem ser enviadas ao mesmo tempo, porém, o receptor deverá interpretá-las no mesmo instante e o emissor deverá tomar cuidado para não contradizer a outra.

Tratando-se da disseminação da informação na empresa, percebe-se que a direção e o gerente de produção informaram ser de elevada importância, e os níveis gerencial e supervisão comercial consideraram de média importância.

Notou-se, dentro das empresas pesquisadas, que as restrições para a tomada de decisão variam bastante no sentido de empresa para empresa e dentro de cada empresa, entre os níveis.

Talvez as informações recebidas na pesquisa devam ser pesquisadas de maneira diferente, em função da colocação da mesma para os entrevistados, mesmo porque, muitas respostas são contraditórias no seu conteúdo. Exemplo: Na empresa I, diz o diretor sobre os indicadores de desempenho: “na realidade a empresa possui as informações, não são tabuladas e não foram estabelecidos padrões desejáveis”. Porém, o encarregado de compras cita que, para ele, a restrição maior na sua tomada de decisão é a avaliação de desempenho.

HERZBERG (1973) explica o comportamento do trabalho dos indivíduos através da teoria dos dois fatores:

- 1) Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos;
- 2) Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos.

Essa teoria afirma que:

- A satisfação no cargo é função do conteúdo do cargo ou de suas atividades desafiadoras e estimulantes: Fatores Motivacionais.
- A insatisfação no cargo é função do contexto, isto é, do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: Fatores higiênicos.

BATITUCCI (2000), utilizando-se da teoria de HERZBERG, desenvolveu um teste que pode ser aplicado nas empresas, com o objetivo

de medir o índice de atendimento das funções básicas, quanto aos fatores higiênicos e motivacionais. Foi este teste o aplicado nas empresas pesquisadas, e podemos comentá-lo agora.

Na empresa I, em média, os resultados encontrados foram 69,5% para os fatores higiênicos e 77,0% para os fatores motivacionais. Esses números encontram-se assim distribuídos:

- a) Diretor 47,6% de satisfação com os fatores higiênicos e 54,0% de satisfação com os fatores motivacionais.
- b) Gerente de Assistência Técnica 94,8% de satisfação com os fatores higiênicos e 94,0% de satisfação com os fatores motivacionais.
- c) Gerente de Vendas, 67,2% de satisfação com os fatores higiênicos e 65,6% de satisfação com os fatores motivacionais.
- d) Encarregado de Desenvolvimento de Produtos 67,6% de satisfação com os fatores higiênicos e 81,2% de satisfação com os fatores motivacionais.
- e) Encarregado Financeiro 74,0% de satisfação com os fatores higiênicos e 90,4% de satisfação com os fatores motivacionais.
- f) Encarregado de Compras 65,6% de satisfação com os fatores higiênicos e 74,8% de satisfação com os fatores motivacionais.

Observa-se, no caso do gerente de assistência técnica, que a pessoa que desenvolve a função é sócia da empresa e fica na empresa 50% do período de trabalho.

Na empresa II, a média acusou 83,8% dos fatores higiênicos e 86,0% dos fatores motivacionais, os quais se encontram assim distribuídos:

- Diretoria Industrial 95,6% de satisfação com os fatores higiênicos e 86,0% de satisfação dos fatores motivacionais.
- Diretoria Administrativa 90,0% de satisfação com os fatores higiênicos e 81,6% de satisfação com os fatores motivacionais.
- Gerente Comercial 98,8% de satisfação com os fatores higiênicos e 100,0% de satisfação com os fatores motivacionais.
- Encarregado Técnico 88,0% de satisfação com os fatores higiênicos e 95,6% de satisfação com os fatores motivacionais.

- Encarregado Elétrico 56,4% de satisfação com os fatores higiênicos e 55,6% de satisfação com os fatores motivacionais.
- Encarregado de Produção 70,4% de satisfação com os fatores higiênicos e 77,2% de satisfação com os fatores motivacionais.

Nota: O Gerente Comercial que indicou um alto índice de satisfação, era um profissional que trabalhava na capital do estado e, há pouco mais de um mês, encontra-se trabalhando na empresa, próximo da família que já residia na cidade de Ribeirão Preto.

Na Empresa III, na média, os números apresentados foram 40,26% de satisfação com os fatores higiênicos e 62,4% de satisfação com os fatores motivacionais. Esses números encontram-se assim distribuídos:

- Diretoria 22,0% de satisfação com os fatores higiênicos e 35,6% de satisfação com os fatores motivacionais.
- Gerente Industrial 51,6% de satisfação com os fatores higiênicos e 68,8% de satisfação com os fatores motivacionais.
- Gerente Comercial 47,2% de satisfação com os fatores higiênicos e 62,8% de satisfação com os fatores motivacionais.

É importante frisar que: primeiro, a empresa está construindo em um novo local, com previsão para mudança definitiva em março de 2003; segundo, os gerentes estão acumulando temporariamente a função dos encarregados, respectivamente, das áreas industrial e comercial; por último, em conversa com o diretor da empresa, segundo suas palavras, “no momento atual, estamos pagando para trabalhar, pois realizamos uma venda muito boa para o mercado externo, tempo atrás, quando fechamos com o valor do dolar a R\$ 2,83. Hoje, estamos comprando os componentes para completar os consultórios a R\$ 3,90 o dolar”.

Pode-se concluir que a situação descrita anteriormente está refletindo nos resultados encontrados nos fatores higiênicos e motivacionais da empresa.

A pesquisa limitou-se a indagar os tipos de tomada de decisão individual, desprezando os níveis de tomada de decisão organizacional.

Desse modo, ficaram como possíveis escolhas para os envolvidos na pesquisa apenas o modelo racional de decisão (otimização) e o modelo da racionalidade limitada (acomodação).

ROBBINS (1999) define o modelo de decisão racional como aquele que o indivíduo segue passo a passo, com o propósito de maximizar ou otimizar um certo resultado.

DAFT (1999 a) diz que o processo decisório repousa em uma racionalidade limitada, onde o tomador de decisão não tem condições de analisar todas as alternativas possíveis e receber todas as informações necessárias.

SCHERMERHORN Jr., HUNT & OSBORN (1999) citam que o modelo da racionalidade limitada está associado aos processos de decisão intuitiva, está apoiado na experiência e no bom senso, em vez da lógica seqüencial ou do raciocínio explícito para tomar decisões.

O diretor da empresa I explicou que não identificou nenhum, porque, no dia-a-dia, ele percebe que se utiliza dos dois tipos para as suas tomadas de decisões. Já os gerentes e encarregados indicaram o modelo racional, com exceção do encarregado financeiro que indicou o modelo da racionalidade limitada.

Na empresa II, os dois diretores, os gerentes e os encarregados informaram utilizar o modelo da racionalidade limitada.

Na empresa III, tanto a direção como os gerentes informaram que o modelo racional é o mais próximo daquilo que eles se utilizam no dia-a-dia.

ROBBINS (1999) explica que pesquisas de estudos de decisão identificaram quatro (4) abordagens individuais diferentes para a tomada de decisão. Indagados os envolvidos em cada empresa pesquisada, foram encontradas as seguintes respostas:

Na empresa I, a diretoria industrial indicou ser o tipo analítico. Já a diretoria comercial indicou o tipo comportamental. No nível gerencial, o gerente comercial afirmou utilizar-se dos estilos analítico, conceitual e comportamental. O gerente técnico optou pelo estilo conceitual. No nível operacional, os dois encarregados citaram o estilo comportamental.

Na empresa III, o diretor indicou o estilo diretivo, o gerente industrial o estilo analítico e o gerente comercial citou o estilo comportamental.

ROBBINS (1999) afirma que, embora essas quatro (4) categorias sejam distintas, a maioria dos gerentes têm características que se encaixam em mais de um estilo. Sugere que é melhor pensar em termos de um estilo dominante do gerente e em seus estilos de apoio.

Quanto ao método de tomada de decisão, SCHERMERHORN Jr. (1999) apresenta os três métodos que podem ocorrer dentro das organizações: decisões individuais, decisões consultivas e as decisões em grupo.

Na empresa I, a direção e os níveis gerencial e de supervisão indicam que o método mais próximo do seu dia-a-dia é o consultivo, com exceção dos encarregados de compras e financeiro, que citaram ser o método de decisão em grupo.

Na empresa II, a direção, as gerências e os encarregados citam que o método de decisão que mais se aproxima do modo como eles tomam as decisões é o tipo consultivo.

Na empresa III, todos os envolvidos concordaram ser o método de decisão individual.

Como ferramentas de trabalho para auxiliar na tomada de decisão, foram indicadas várias técnicas. Os envolvidos em cada empresa indicaram quais são usadas no seu dia-a-dia.

Na empresa I, o diretor não identificou nenhuma, Os gerentes e encarregados, porém, identificaram as seguintes:

Programação linear, teoria da probabilidade, modelos de ponto de equilíbrio, modelos de gestão de estoques, retorno sobre os investimentos, análise marginal e simulação.

O gerente de vendas justificou que não usa nenhuma, por não conhecer nenhuma técnica; está procurando colocar em prática, conforme curso realizado, porém, não citou qual colocará em prática.

Na empresa II, a diretoria afirmou utilizar as seguintes técnicas:

- Simulação e retorno sobre os investimentos. A gerência e os encarregados citaram, além das já identificadas pela diretoria, as seguintes:
- Programação linear, teoria de probabilidade, modelos de gestão de estoques, análise marginal, modelos de ponto de equilíbrio e análise de redes.
- Na empresa III, o diretor citou que utiliza somente a técnica do retorno sobre o investimento. Os gerentesm além da técnica citada pelo diretor, acrescentaram o uso da programação linear.

Apesar de ter procurado formular a questão para colocar no questionário-entrevista de maneira direta e objetiva, a subjetividade das interpretações de cada questão pode representar algum desvio ou distorção nas informações obtidas.

## CAPÍTULO VII

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo o pesquisador uma pessoa com experiências em empresas de pequeno, médio e grande porte, onde desenvolveu funções administrativas nos três níveis hierárquicos, relata que, desde o início deste trabalho, desde a revisão bibliográfica até a realização do trabalho de campo, constatou a importância que o conhecimento da teoria administrativa traz para cada um dos indivíduos dentro da organização, caracterizando-se como um grande diferencial que as empresas podem ter.

O conhecimento da teoria da administração e suas técnicas constituem a solução para resolver as dificuldades encontradas por muitos administradores no seu dia-a-dia de trabalho dentro da organização, principalmente em se tratando da difícil missão que é a tomada de decisão.

Com o passar do tempo, as tomadas de decisões tendem a tornar-se rotineiras, em muitos casos, porém, nem sempre os resultados de cada uma são os melhores para o sucesso da organização, ocorrendo, conseqüentemente, o mesmo para as pessoas que nela se encontram inseridas.

O pesquisador, hoje, após a conclusão desta pesquisa, desenvolvendo funções administrativas em uma organização educacional, está totalmente convencido e consciente da importância e da necessidade das pessoas que desenvolvem ou ocupam cargos de direção dentro das organizações precisam conhecer a teoria administrativa e, conseqüentemente, suas técnicas. O fato de muitos já terem ocupado cargos de direção, trazendo consigo experiências práticas na função, pode facilitar o entendimento dos problemas que surgem; os conhecimentos

práticos não diminuem, entretanto, a necessidade que essas pessoas têm de conhecer e estudar as teorias administrativas.

A literatura administrativa existente no mercado, especificamente para as empresas de pequeno porte, realmente é reduzida se comparada com a disponível para as de grande porte. Porém, no entender deste pesquisador, não seria esse o problema para que as pequenas empresas pudessem dar um salto nos seus resultados operacionais, mas sim, o fato de seus administradores não utilizarem a teoria administrativa disponível no mercado, que traria para as organizações, nos três níveis hierárquicos, o conhecimento das técnicas já consagradas nas grandes organizações, as quais, com certeza, muito facilitariam as tomadas de decisões no dia-a-dia, melhorando os resultados perseguidos pelas empresas de pequeno porte. Percebe-se que a falta de qualquer uma das atividades elementares da administração, como planejar, organizar, dirigir e controlar cria uma lacuna imensurável dentro das organizações.

Os resultados apresentados neste trabalho tornam evidente a necessidade do que foi exposto anteriormente, ficando ainda em aberto várias questões que poderão ser novamente pesquisadas nas empresas de pequeno porte, com o propósito de fortalecer e enriquecer os sistemas administrativos adotados por várias delas. O pesquisador acredita, também, que órgãos como o SEBRAE, em parceria com as universidades e entidades de classe, como a Associação de Administradores e os Sindicatos, poderiam intensificar os trabalhos que já vêm sendo realizados com as pequenas empresas, com o propósito de sensibilizar todos os indivíduos que desenvolvam funções de direção, dentro das organizações, independente do nível hierárquico, a necessidade de conhecerem as teorias e técnicas administrativas, com a finalidade de aumentar a produtividade e a competitividade, capacitando ainda mais as pequenas empresas para a concorrência que o mercado nacional e o internacional tanto exigem.

### 7.1 - Considerações Sobre a Tomada de Decisão na Pequena Empresa

Ficou bastante claro para este pesquisador, conforme pesquisa realizada, que a tomada de decisão do nível de direção na pequena empresa está centrada na figura do proprietário, pessoa esta que se localiza no alto da pirâmide organizacional. Subentende-se que é função do mesmo elaborar ou, no mínimo, coordenar, por exemplo, as estratégias para a empresa, tais como a seleção do mix produto e mercado, com o objetivo de buscar continuamente o potencial de retorno do investimento, através da distribuição dos recursos da empresa entre as oportunidades de produtos e mercados, criando ou desenvolvendo objetivos e metas, estabelecendo estratégia de diversificação, de expansão administrativa e financeira, utilizando, para isso, métodos e planos de crescimento.

O pesquisador reconhece que essas atribuições tornariam as decisões um tanto quanto centralizadas em função da própria estrutura administrativa da pequena empresa, talvez também pela própria responsabilidade que a função de estratégia impõe para este nível. Porém, na realidade da pequena empresa, percebe-se que o proprietário não somente se envolve com essas atribuições, como, também, não se desliga das demais funções, sejam elas gerencial ou de supervisão. Normalmente esse fato ocorre em função da própria falta de estrutura de sua organização, que, na grande maioria das vezes, gira em torno de sua própria limitação financeira.

Esse envolvimento do proprietário com toda a organização, atrelado muitas vezes ao não uso das técnicas administrativas, leva-o a desempenhar várias funções e assumir, no decorrer do dia-a-dia, várias atribuições que normalmente não pertencem ao nível de direção, e sim ao nível gerencial e muitas vezes até ao nível de supervisão. Essa distorção de atribuições, atrelada ao fator tempo, faz com que o mesmo deixe de realizar várias das atividades importantes do nível estratégico necessárias para o bom andamento da empresa.

O pesquisador ressalta que, em função das atividades

desenvolvidas pelo nível estratégico, as decisões do nível de direção dependem de um planejamento, através do qual já se estaria tomando antecipadamente algumas decisões sobre o que fazer, antes mesmo que se fizesse necessária a ação propriamente dita.

Os objetivos claros e as metas bem definidas facilitam a tomada de decisão, porque, nesse nível, que é basicamente um sistema aberto e dinâmico de decisões, estas deverão ser, na sua maioria, decisões baseadas em compromissos e em inspiração.

Dentro dos modelos de decisão que foram pesquisados, ambos, o racional e o de racionalidade limitada, são utilizados pelo nível de direção, porém, em função da própria atividade que este nível administrativo exige, a maioria das decisões recaem sobre o modelo da racionalidade limitada, pois, ao trabalhar com a visão do longo prazo nas situações de decisão sob incerteza, força-o a trabalhar com um planejamento contingencial, de tal forma que facilite alternativas variadas e flexíveis. O mesmo ocorre com os estilos de tomada de decisão, não sendo possível dizer que o nível de direção possui um estilo único.

Será mais prudente, dentro do observado, que eles possam mudar de estilo conforme a situação. Pela formação acadêmica que o estudante de administração recebe, seria de imaginar que o estilo de tomada de decisão de uma pessoa com formação em administração fosse o analítico; porém, isso não foi possível confirmar, mesmo porque muitos indivíduos que desenvolvem a função de administrador no nível de direção, muitas vezes não possuem uma formação superior, e, mesmo a tendo, não foi necessariamente concluída em administração. O que fica claro, então, é que o diretor possui um estilo dominante e acaba utilizando os demais estilos como apoio.

Quanto ao método de tomada de decisão no nível de direção, todos os entrevistados optaram pelo método de decisões em grupo, porém, na realidade do dia-a-dia, percebe-se que o administrador do nível de direção faz uso dos demais métodos; dependendo da situação, ela poderá ser individual, se ele tiver certeza do que se trata, ou consultivo, se tiver

conhecimento ou se ele souber que há na empresa pessoas com conhecimento suficiente sobre o assunto abordado.

Na pesquisa, as técnicas de tomada de decisão citadas pelas pessoas que desenvolvem a função de direção na pequena empresa foram duas: simulação e retorno de investimento, o que não significa que todos, em todas as pequenas empresas, estarão utilizando somente essas, porque isso dependerá principalmente da formação que cada um possui e do tipo de atividade que cada empresa desenvolve, além de a tomada de decisão do nível de direção basear-se principalmente no longo prazo e as técnicas mais citadas realmente se enquadram nesse tipo de decisão.

O modelo de tomada de decisão na pequena empresa identificado no nível gerencial foi, por unanimidade, o da racionalidade limitada. Essa homogeneidade só traduz que há sempre uma relatividade nas decisões, pois, toda decisão é, até certo ponto, resultado de uma acomodação. A alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias, mesmo porque, na pequena empresa, o nível gerencial, quando existe, acaba desenvolvendo parte das funções do nível de direção, e, também, das funções do nível de supervisão. As decisões mais importantes são realmente as tomadas pelo nível de direção, porém, os subsídios que possibilitam essas decisões são fornecidos pelo nível gerencial.

Já os estilos de tomada de decisão do nível gerencial, conforme o demonstrado na pesquisa, são centrados principalmente no conceitual e comportamental, caracterizando a preocupação de tentar entender o todo de uma situação, necessitando, assim, a participação dos pares e os subordinados para, após conclusão mais apurada, apresentar ao nível de direção, a fim de compartilhar a decisão. Esta iniciativa demonstrou ser mais uma postura política de sobrevivência do que propriamente um estilo de tomada de decisão. A decisão acaba sendo direcionada conforme a última interpretação juntamente com o nível de direção.

Fica clara essa situação, quando se analisa a escolha do método

de tomada de decisão pelo nível gerencial; quem afirma usar o método individual o faz somente porque as decisões acabam ocorrendo em situações rotineiras, onde os resultados das decisões tomadas já são conhecidos e, conseqüentemente, serão aprovados e aceitos. Os demais gerentes citaram ser o método consultivo, caracterizando, mais uma vez, a necessidade de participarem, através da consulta, com quem realmente decide, diluindo assim a responsabilidade pela decisão tomada.

No nível gerencial, a tomada de decisão, conforme demonstra a pesquisa, faz mais uso de técnicas do que o nível de direção. Essa realidade é validada se for observado que as atribuições do nível gerencial na pequena empresa são mais próximas do nível operacional do que propriamente do nível de direção. Isso é observado in loco nas pequenas empresas onde, pela própria característica da sua estrutura, a parte conceitual das habilidades administrativas, que deveria ser desenvolvida pelo nível operacional, acaba sendo realizada pelo nível gerencial, ficando evidente principalmente nas empresas onde o grau de escolaridade do nível gerencial é maior.

No nível de supervisão, o pesquisador constatou que o modelo de decisão adotado pelos envolvidos na pesquisa foi o racional, o que não caracteriza a possibilidade de se afirmar que seria o modelo mais apropriado. Isso somente confirma que, no nível de supervisão da pequena empresa, os problemas que surgem são os rotineiros, sendo já conhecidos os resultados esperados e, conseqüentemente, as ações a serem seguidas. Essas também são as características encontrados no modelo racional.

Quanto ao estilo de decisão utilizado pelo nível de supervisão, o pesquisador conclui que o estilo predominante é o consultivo e que tende a ser mais homogêneo dentro das empresas cujas características são as mesmas apresentadas pelo nível gerencial. Essa escolha de estilo somente confirma que, para o mesmo problema, duas pessoas inteligentes podem fazer uso de estilos diferentes com as respectivas ações diferentes para solucioná-lo. Situação semelhante é observada pelo pesquisador quando da análise sobre os métodos de tomada de decisão adotados pelo nível

operacional. Vários podem ser os motivos que os supervisores levam em conta para a sua escolha sobre o método de tomada de decisão, podendo ainda oscilar de empresa para empresa e de supervisor para supervisor.

A experiência do indivíduo, o grau de instrução, o tipo de problema, o comportamento do chefe imediato, quando este percebe um erro de decisão pelo subordinado ( consegue ver alguma coisa positiva ou somente pune), e a própria função que o supervisor desenvolve na empresa, são fatores que influem na escolha do método de decisão. As situações citadas não permitem que haja um padrão de método único para a tomada de decisão para o nível de supervisão.

As técnicas citadas como sendo as utilizadas pelos supervisores fortalecem a afirmação do pesquisador, com relação à afirmativa de que o nível gerencial acaba absorvendo parte do que deveria ser realizado pelo nível de supervisão. Essa afirmativa é utilizada mediante as atribuições específicas desenvolvidas pelos diferentes níveis dentro da pequena empresa. É óbvio que se mais técnicas fossem utilizadas por quem decide, no dia-a-dia da pequena empresa, os resultados certamente seriam melhores. Essa falta de uso origina-se, em primeiro lugar, pelo desconhecimento das técnicas existentes. Em segundo plano, pela própria falta de informação e de controles inexistentes na pequena empresa, necessários para a aplicação das técnicas. Esse círculo vicioso prejudica de tal forma a administração da pequena empresa que, com o passar do tempo, as pessoas acabam encarando as falhas como sendo algo normal dentro da organização.

## 7.2 - Considerações Sobre a Participação na Pequena Empresa

A participação do nível de direção na pequena empresa é exercida, segundo a visão deste pesquisador, obedecendo às particularidades existentes em cada empresa, as quais expressam a visão de cada indivíduo (dono), de acordo com sua formação acadêmica, seus valores de vida, suas expectativas do negócio e da própria situação

econômica que o país atravessa no momento.

Percebe-se que o proprietário da pequena empresa, aquele que desenvolve o trabalho e atua no nível de direção, utiliza-se do sistema de administração que melhor se adapta em cada situação. É sempre dele a tomada de decisão final, seja para realizar o fechamento de uma grande venda, da compra de um grande lote de material, do fechamento de compra de um imóvel, da aprovação do lançamento de um novo produto, da definição final sobre a nomeação de um representante ou distribuidor ou da liberação de um financiamento ou empréstimo. Tudo é canalizado para que o dono tome a decisão final.

O pesquisador observou que, quanto mais difícil estiver a situação da pequena empresa, mais centralizadas estarão as decisões na cúpula da mesma (dono). Não significa que nada é delegado ao nível gerencial; a este nível cabe decidir sobre as situações rotineiras, as quais já são de conhecimento do nível de direção e necessitam ser efetuadas no dia-a-dia da empresa.

Dentro do período de realização do trabalho de campo, foram observadas, pelo pesquisador, situações que lhe possibilitam identificar, no mínimo, o uso de dois ou mais sistemas administrativos na tomada de decisão em curto espaço de tempo, ficando claro que a opção por um sistema ou por outro está, na maioria das vezes, ligada a um determinado momento ou situação, podendo ser, em um momento, autoritário coercitivo e, em outro, consultivo ou mesmo participativo. Na maioria das vezes, a pequena empresa não se encontra com uma estrutura suficiente para atender a todas as funções administrativas de que necessita. Essa deficiência ressalta principalmente na falta de um planejamento formal onde todos os níveis devem participar.

O mesmo ocorre com o estilo de liderança, onde os funcionários convivem dia-a-dia com o dono e este faz uso da liderança para unir ou manter unido o grupo e alcançar seus objetivos organizacionais. O contato próximo com o dono facilita aos demais interpretar corretamente os valores do líder.

O pesquisador pôde observar que, nas três empresas pesquisadas, o estilo de liderança mais adotado pelo nível de direção é aquele que enfatiza abordagens não coercitivas, onde o dono define os parâmetros e permite a participação aos envolvidos que tomam decisões; porém, esse estilo pode ser alterado, dependendo da situação.

Na pequena empresa, o nível de direção, principalmente, influencia diretamente a motivação e, dependendo de suas atitudes e comportamento, inverte a situação, passando a ser uma desmotivação para os demais envolvidos. O fato de o funcionário sentir-se motivado faz uma diferença enorme para a empresa, principalmente para a pequena empresa. A responsabilidade nele depositada, o reconhecimento demonstrado pelos serviços realizados, o próprio tipo de trabalho que ele executa, sua satisfação ou realização com seu trabalho e, principalmente, se ele perceber que os valores utilizados para sua promoção são honestos, com certeza esses fatores influenciam ou não sua motivação.

O pesquisador pôde interpretar, através dos resultados apresentados, que quanto maior for a motivação demonstrada pelos níveis de direção, maior será a possibilidade de os demais níveis estarem motivados; porém, o inverso também é verdadeiro, ou seja, quanto maior for a desmotivação do nível de direção, maior será a desmotivação encontrada nos demais níveis, gerencial ou de supervisão.

As restrições observadas pelo nível de direção na pequena empresa são várias; entre as mais importantes, o pesquisador cita a necessidade que a empresa tem de lutar contra a administração do tempo, pois, muitas vezes esse tempo se traduz em dinheiro, principalmente quando a produção precisa entregar uma encomenda para receber o devido pagamento, quando uma venda é realizada com o prazo de entrega aquém do prazo necessário para produzi-la, ou quando o material necessário é solicitado fora do prazo de entrega do fornecedor.

Na pequena empresa, o nível de direção se depara constantemente com restrições, porém, elas constituem a mola propulsora que traz, no final das contas, a vantagem para a pequena empresa,

facilitando sua criatividade, fazendo com que as soluções sejam encontradas e continuem criando as condições necessárias para a sobrevivência da pequena empresa. Ficou claro para o pesquisador, através do que foi pesquisado, que não existe uma restrição preponderante que influencie as tomadas de decisões do nível de direção.

Já a participação do nível gerencial na tomada de decisão na pequena empresa é realizada em conformidade com as diretrizes do nível de direção. Como foi citado anteriormente, a maior parte das tomadas de decisão são realizadas pelo nível de direção, ficando para o nível gerencial as tomadas de decisão mais operacionais. Cabe a este nível subsidiar o nível de direção e esta postura fica clara para o pesquisador, quando este analisa questões que indagam como a tomada de decisão é processada na empresa no nível gerencial. As respostas são coerentes com o exposto no nível de direção, onde alguns confirmam que o processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa e outros citam que o processo decisório é centralizado na cúpula da empresa, mas esta permite uma diminuta delegação de caráter rotineiro.

Fica claro, para o pesquisador, que o nível gerencial é mais consistente na organização cujo nível de instrução é maior. Essa consistência acompanha o estilo de liderança adotado pelo nível de direção, o qual pode mudar conforme a situação e o contexto do momento, o mesmo ocorrendo com o nível de motivação. Essa proximidade com o nível de direção favorece o nível gerencial, conforme pôde ser observado pelo pesquisador; a comunicação informal flui bem entre os dois níveis, chegando mesmo a compensar a falta de sistemas mais estruturados, os quais se tornam imprescindíveis para uma organização, mesmo sendo de pequeno porte.

O pesquisador constatou junto às empresas que as restrições do nível gerencial, na sua grande maioria, são citadas como “o pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou superior para a tomada de decisão”. Porém, não existe um consenso sobre um único tipo de restrição, podendo esta restrição ser alterada conforme se alteram as condições de

mercado ou a própria situação econômica do país.

Quanto ao nível de supervisão, o pesquisador constatou que sua participação na pequena empresa é totalmente voltada para o dia-a-dia, não havendo uma perfeita integração entre os níveis de administração quanto ao planejamento, e estes estão sempre dependentes das informações, ficando bastante claro através das respostas dadas nas questões pesquisadas.

Um fator bastante prejudicial observado pelo pesquisador é a não coerência de informações e, conseqüentemente, de opiniões citadas entre os níveis gerencial e de supervisão, conforme resultados da pesquisa. Mediante o exposto, é notória para o pesquisador a diferença apresentada entre o nível gerencial e o nível de supervisão quanto à motivação. O nível de supervisão apresenta uma queda acentuada em sua motivação. Um dos fatores que mais influenciam essa diferença é a falta de comunicação.

Para o pesquisador, o sistema de administração percebido no nível de supervisão é bem próximo do percebido pelo nível gerencial, ficando claro que eles possuem liberdade para tomar iniciativa dentro de suas atribuições, deliberadas pelo nível de direção e gerencial, o mesmo ocorrendo para o estilo de liderança.

### 7.3 - Consideração Sobre o Nível de Direção na Pequena Empresa

Sendo o nível de direção, na pequena empresa, desenvolvido pelo dono, ficou notório, para o pesquisador, que a visão dos planos da empresa quem tem, em último caso, é o dono. Assim sendo, a orientação devida para os gerentes, a assistência quanto à execução dos planos, o devido uso da comunicação, a efetiva liderança e a motivação necessária precisam ser externados de maneira bastante pragmática para fazer acontecer o que ele espera que a sua empresa alcance. Dessa maneira, conforme foi presenciado pelo pesquisador, o diretor participa da organização em todos os sentidos durante vinte e quatro horas por dia, ficando principalmente na focalização de questões de longo prazo que

venham garantir o crescimento e, conseqüentemente, a sobrevivência da empresa, sem deixar de participar do seu dia-a-dia. Com a responsabilidade toda em mãos, ficou claro, na pesquisa, que em cada empresa cada diretor se articula de maneira diferente, porém, todos com o mesmo objetivo, fazer com que a empresa supere seus problemas e consiga alcançar o sucesso.

A participação do nível de direção (dono) é compartilhada pelas pessoas que o rodeiam e que ele mesmo contratou, com o propósito de desenvolver as atividades que, subentende-se, ele estaria deixando de executar, delegando-lhes a devida autoridade para a realização do trabalho. Percebe-se, nesse momento, que cada diretor busca encontrar em seus colaboradores (gerentes), quando da contratação, solução para aquilo que ele considera ser sua maior dificuldade e que deverá ser o que o gerente de melhor maneira deverá desempenhar.

Essa interação de experiências que acaba ocorrendo entre as funções é organizada de várias formas e cada diretor acaba permitindo que ela aconteça de acordo com sua experiência do dia-a-dia, sua vivência empresarial, seu nível de escolaridade e também da grande confiança que é depositada em cada um dos seus colaboradores (gerentes).

É notório, para este pesquisador, que o diretor (dono) esteja sempre voltado para orientar em direção à criação e construção do seu negócio, preocupando-se com sua própria imagem, necessitando para isso de grande autonomia e, se for necessário, assumirá riscos moderados com a própria autoridade. Através dessas atitudes, o dono utiliza-se de uma dose de gerenciamento profissional que não venha a fazer sombra ou sacrificar seu espírito de empreendedor e os valores básicos que trouxeram a empresa até o estágio atual em que ela se encontra.

Foi constatado, por este pesquisador, que os diretores querem ter sua empresa organizada, mas, na maioria das vezes, dependendo principalmente da área em que o diretor mais conhecimento possui e está habituado a trabalhar, organizar essa parte específica torna-se difícil para o gerente, se este tiver a visão diferente ou se propuser a organizar de maneira diferente da maneira de entender do diretor. Um dos exemplos

mais comuns que se pode citar é voltado para o assunto planejamento. Em uma das empresas, ficou claro, quanto à necessidade de planejar o que se deveria produzir, que os gerentes comercial e industrial não podiam concluir, pois existiam dúvidas sobre o que fazer, em função do diretor não haver definido os produtos.

No que se refere à tomada de decisão, muitas são as vezes que, basicamente, todas as atividades sobre um determinado assunto ou atividade param, em função de ficarem no aguardo de quem decide realmente na pequena empresa, que é o dono, cabendo-lhe, com certeza, todo o ônus; porém, o ônus nem sempre fica somente com a direção e muitas vezes acaba caindo também no nível gerencial.

Nota-se que a satisfação no nível de direção é menor nas empresas cujos resultados operacionais apresentavam-se com problemas bastante graves, tornando-se, através da avaliação dos fatores higiênicos citados, considerados como uma insatisfação, principalmente em função da atual situação apresentada pelos níveis de segurança e estabilidade e da própria remuneração e benefícios que a empresa estava podendo ofertar-lhes. Por outro lado, ficou claro, para o pesquisador, que os itens que mais influenciam no nível de motivação desse nível administrativo são o tipo de trabalho e a realização e satisfação que este traz.

#### 7.4 - Considerações Sobre o Nível Gerencial na Pequena Empresa

Sendo do nível gerencial a responsabilidade de traduzir em objetivos e atividades mais específicas os planos e objetivos gerais do nível de direção, esse trabalho torna-se bastante difícil em função da falta dos dados, formalmente falando, desenvolvidos pelo nível de direção (dono). Não significa que não existam os dados do nível de direção, mas a forma como eles são passados, dependendo do grau de instrução do nível gerencial, dificulta colocar essas informações de forma estruturada, onde a organização como um todo pudesse estar trabalhando com elas.

Observando os resultados, o pesquisador não pôde confirmar que na participação do nível gerencial da pequena empresa não ocorrem decisões importantes, porque essa prerrogativa acaba sendo do nível de direção.

Se a formação acadêmica do diretor for insuficiente e o mesmo não possuir experiências adquiridas através de passagem por outras empresas que fazem uso desses tipos de recursos, a dificuldade do nível gerencial será maior para colocar no papel essas informações e transformá-las em planos.

Outro problema pertinente ao nível gerencial são os controles inexistentes, tanto por falta de um sistema que atenda às suas necessidades, como a própria falta da mão-de-obra necessária para desenvolvê-los.

A própria atividade do gerente, no dia-a-dia, acaba por empurrá-lo cada vez mais para um círculo vicioso, ou seja, não há pessoal para fazer, não faz por- que não tem tempo e a grande maioria das decisões acabam sendo tomadas somente após a realização de levantamentos para se conhecer a dimensão do problema. Passa-se a trabalhar como um bombeiro, com extintor nas costas; se aparece alguma dúvida, ele tenta resolver na hora, pois são, na maioria, situações corriqueiras. Com o passar do tempo acabam sendo conhecidas as melhores soluções a serem dadas para cada situação, devido a experiências anteriores já terem mostrado, através de problemas semelhantes, qual a melhor ação a ser tomada (método racional da tomada de decisão).

Por problema de estrutura financeira, por falta de um conhecimento conceitual maior, na visão do pesquisador o nível gerencial na pequena empresa acaba não realizando suas funções, conforme citam as referências bibliográficas das grandes empresas, mesmo sendo elas as atribuições que eles precisariam desenvolver na pequena empresa.

A linha de atuação do nível gerencial tende a acompanhar e a se moldar conforme o sistema administrativo utilizado pelo nível de direção. É nessa linha seqüencial que deve ser alimentado; de cima para baixo, na

estrutura da empresa, o nível gerencial mostra alguns sinais de descompasso, sendo obrigado a desenvolver muitas vezes as funções dos supervisores, porque estes, por sua vez, acabam envolvendo-se em demasia com o operacional do dia-a-dia.

O pesquisador diz que, se o diretor não fizer uso de todo o seu envolvimento com referência aos objetivos da empresa ( que no fundo são os seus objetivos de dono ), e se o nível gerencial não adotar esses mesmos objetivos, os resultados estarão propensos a não ser conforme a direção espera. É nesse ponto que a comunicação de cima para baixo deve ser o máximo possível utilizada.

Outro aspecto bastante relevante observado por este pesquisador é que os níveis de insatisfação ficam bastante claros quando se toca no fator remuneração e este é parâmetro do nível de direção. É de suma importância que o nível de direção esteja bastante satisfeito neste item. O mesmo caso ocorre com a motivação do nível gerencial, que desloca o sentimento que o nível de direção está transmitindo. O nível gerencial muito pouco pode fazer para melhorar o seu nível de insatisfação, ou mesmo de alterar o seu nível de motivação, pois este se encontra sempre na dependência do nível de direção, podendo, sim, achar forças e criar condições para melhorar esses dois itens para o nível de supervisão.

#### 7.5 - Considerações Sobre o Nível de Supervisão na Pequena Empresa

O pesquisador observa que a participação do nível de supervisão na pequena empresa acaba limitada no seu setor de atuação, devido ao seu próprio tipo de atividade, bem menor do que o citado nas referências bibliográficas. É praticamente ele quem prepara, por exemplo, o trabalho do subordinado com antecedência de alguns dias, no máximo; faz, sim, os esclarecimentos das tarefas para o operador e muitas vezes aproveita as idéias dadas pelos subordinados, que possam trazer um aperfeiçoamento no processo ou no trabalho como um todo. É através da avaliação e do

acompanhamento do desempenho do dia-a-dia dos subordinados que os supervisores conseguem aconselhá-los, até mesmo em situações domésticas.

Dessa forma, a participação do nível de supervisão na pequena empresa é utilizada no dia-a-dia, com o propósito de fazer acontecer o que realmente precisa acontecer naquele momento dentro do seu setor. Na visão do pesquisador, a tomada de decisão no nível de supervisão na pequena empresa resume-se em escolher, entre as várias alternativas apresentadas por cada tipo de problema que surge, a ação (todas conhecidas) que melhor resultado vai trazer naquele momento, dentro do seu setor. Na maioria das vezes, são soluções emergenciais, ocorridas em cima de uma situação não prevista (esquecida / não ter sido programada) e que precisa ser superada para não comprometer ainda mais os resultados esperados, que deverão ocorrer até o fim do dia.

Percebe-se que, quanto mais próximo o supervisor estiver do nível gerencial, mais informações ele conseguirá, mais claros estarão para ele os objetivos da organização; será dessa forma que ele poderá argumentar, conseguir reverter insatisfações e promover a motivação em seus subordinados.

Após ter realizado as entrevistas dentro das três pequenas empresas, é certeza deste pesquisador que a empresa que tem em seu quadro de funcionários pessoas que estejam cursando ou já concluíram o terceiro grau, demonstrando um bom nível de escolaridade, principalmente entre os que tomam as decisões, independentemente do nível administrativo em que eles possam atuar, as informações apresentadas são mais coerentes e positivas para os resultados ideais esperados.

A uniformidade das informações apresentadas, a demonstração do envolvimento de todos os níveis no planejamento, a coerência das respostas sobre os vários assuntos abordados, a própria apresentação da estrutura organizacional, os objetivos e as metas da empresa, o leiaute e a própria comunicação que agiliza o envolvimento de todos acabam acarretando, na organização, um sentimento de participação, e todos se

preocupam com o dia-a-dia dos resultados conseguidos.

## 7.6 - Considerações Sobre as Empresas Pesquisadas

Aparentemente é um fato corriqueiro, mas, das três empresas pesquisadas, a que se utiliza do tipo de recurso terceirizado é a que deixou transparecer para o pesquisador, no momento, através dos dados coletados, mais problemas administrativos e financeiros.

É do conhecimento de todos o objetivo da terceirização, porém, quando se trata de terceirizar parte dos serviços de cunho operacional da empresa, quase transformando a empresa em uma montadora, a situação pode tornar-se um tanto quanto perigosa, principalmente quando não foram notadas dentro da empresa, no decorrer da pesquisa, algumas funções ou atividades essenciais, como a falta de planos estratégicos, táticos e operacionais, um sistema de custeio que possa avaliar melhor entre fabricar ou comprar etc.

Notou-se, dentro da pesquisa, que a uniformidade das respostas é percebida na empresa onde o grau de instrução dos entrevistados é maior. Por outro lado, a dificuldade dos mesmos quanto à interpretação das frases retiradas das referências bibliográficas inseridas no questionário foram maiores nos indivíduos que possuem baixo nível de escolaridade.

Percebe-se, nos níveis de supervisão, o número maior de indivíduos que possuem nível de escolaridade menor, caracterizando a escolha dos mesmos para a função apenas com o conhecimento prático que a função exige. Porém, esse mesmo indivíduo precisará tomar decisões sobre assuntos os quais não possui conhecimento nenhum da teoria administrativa ou mesmo de técnicas que poderiam ser utilizadas em casos específicos. Talvez esse fato explique porque na média dos resultados apresentados nas pesquisas os percentuais encontrados nos fatores higiênicos são proporcionalmente menores que os percentuais dos fatores motivacionais. Será que na hora da contratação ou da promoção interna das

peças que ocupam cargo de decisão na empresa é dada prioridade para o conhecimento prático, sem levar em consideração o grau de instrução (escolaridade do indivíduo)?

Será que escolher um indivíduo para desenvolver a função de supervisor, por exemplo, levando em consideração o tempo de empresa mais o conhecimento técnico adquirido na função não se torna mais prejudicial para a empresa do que contratar alguém de fora que possua características mais apropriadas com a função que será preciso desenvolver na organização?

Será que o valor que se pagaria para um profissional mais bem preparado (conhecimento técnico mais nível de escolaridade compatível com a função) não traria para a empresa um resultado bem melhor do que o indivíduo somente com o conhecimento prático ?

É importante frisar que este pesquisador, em conversa com um dos diretores das empresas pesquisadas, ouviu o seguinte: “Algum tempo atrás, fechamos um negócio com o mercado externo e, na época, os números da venda mostravam ser um excelente negócio. Três meses após a realização do fechamento do negócio, época da entrega dos equipamentos ( produtos), mostrou ser um péssimo negócio e hoje estamos pagando para trabalhar. O que foi vendido a R\$ 2,83 o dólar, hoje estamos comprando componentes que fazem parte do produto a R\$ 3,95 o dólar”.

O pesquisador acha relevante fornecer alguns dados retirados das respostas da pesquisa de identificação das empresas:

. Na empresa I, o tempo de funcionamento da mesma é de aproximadamente onze anos; o tempo médio de experiência dos entrevistados dentro da empresa é de seis anos e sete meses. A idade média dos entrevistados é de trinta e três anos e meio e o grau de instrução deles está assim discriminado: primeiro grau (12,5%), segundo grau (65%) e terceiro grau incompleto ou completo (12,5%).

Na empresa II, o tempo de funcionamento da mesma é de doze anos; o tempo médio de experiência dos entrevistados dentro da empresa é de seis anos e dois meses. A idade média dos entrevistados é de trinta e

sete anos e o grau de instrução dos mesmos é o seguinte: segundo grau e terceiro grau incompleto ou completo, respectivamente um terço e dois terços.

Na empresa III, o tempo de funcionamento da mesma é de oito anos; o tempo médio de experiência dos entrevistados dentro da empresa é de oito anos. A idade média dos mesmos é de quarenta e cinco anos e o grau de instrução dos mesmos é o segundo grau, incompleto ou completo.

### 7.7 - Limitações da Pesquisa Realizada e Sugestão de Trabalhos Futuros

O trabalho ora comentado deixou, para o pesquisador, fortalecida a imagem que o mesmo já possuía: a atuação positiva da pequena empresa acaba realmente ocorrendo se esta estiver atrelada a um processo de tecnologia, e as universidades facilitam os seus resultados através da pesquisa. É o caso das três pequenas empresas do ramo metalúrgico, voltadas à produção de equipamentos cujos embasamentos de sua necessidade ou da melhoria do produto estão lastreados nas universidades, no caso as Faculdades de Medicina e de Odontologia da USP de Ribeirão Preto.

Normalmente estão sempre colocando no mercado, através de pesquisas, as necessidades reais para a evolução da atividades do profissional no mercado e, conseqüentemente, de novos equipamentos, com as tecnologias necessárias.

A continuidade da pequena empresa, no pensar deste pesquisador, depende de fornecer ao mercado produtos que contenham valor agregado para o usuário, principalmente a qualidade e o preço final. Por outro lado, a produção desses produtos não teria sido possível sem uma transição de produção em massa ( quantidade) para a produção qualitativa.

Este trabalho mostra, além de que já foi observado, uma outra faceta diferente da parte tecnológica, mas tão importante quanto esta, que é

a administração. A possibilidade de dar continuidade às empresas, sejam elas micro ou pequenas, sem um mínimo de noção da parte organizacional administrativa, será cada vez menor. O pequeno empresário necessita buscar conhecimento administrativo, seja através do fortalecimento da sua própria formação, o que seria ideal, seja através da contratação de pessoas que deverão auxiliá-lo através do gerenciamento ou da supervisão das funções administrativas, as quais deverão ter o conhecimento da teoria administrativa e de suas respectivas técnicas para o uso do dia-a-dia, ou através de consultores e assessores que possam realmente passar para as pessoas, dentro de pequenas empresas, a teoria necessária para identificar a melhor maneira de se administrar a empresa.

Os resultados encontrados nesta pesquisa não são possíveis de ser generalizados em virtude de ter sido realizado um estudo de casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico. Porém, as informações geradas pela pesquisa proporcionam mais conhecimentos sobre a forma de tomada de decisão e a participação nos três níveis de administração, ficando claro que a presença do dono em todas elas é muito forte.

As dificuldades administrativas observadas poderiam ser mais bem trabalhadas pelos organismos tipo SEBRAE, com objetivos direcionados ao atendimento específico de consultoria *In loco* nas pequenas empresas já em funcionamento, independentemente se essas se interessassem ou não pelo trabalho oferecido. Ocorre que os órgãos possuem, perante os usuários, imagem mais de fiscalizadores do que de orientação.

As faculdades de administração também poderiam atender regionalmente às pequenas empresas, através de orientações e da disseminação das técnicas administrativas para melhorar o nível de conhecimento das pessoas que participam da tomada de decisão nos níveis de supervisão e gerencial.

Parte-se do princípio de que a maioria das pessoas, quando adoecem, procuram um médico ou um hospital para resolver o seu problema. O que os proprietários das pequenas empresas fazem quando

eles percebem que a situação de suas empresas não parece boa, ou quando apresentam alguns problemas. Na maioria das vezes, o primeiro sinal é a falta de recursos financeiros. Eles possuem algum lugar onde poderiam estar pedindo ajuda sem ter que custear esse trabalho?

As Associações das pequenas empresas poderiam dar algum tipo de assistência administrativa sem onerar, ainda mais, as pequenas empresas.

Várias são as informações que podem ser obtidas na conclusão deste trabalho. Vários também são os trabalhos de pesquisa que poderiam ser realizados para complementá-lo, como, por exemplo:

- Por que o nível de escolaridade é pequeno na pequena empresa?
- Qual o custo/benefício que um possível aumento de escolaridade dos envolvidos traria para a pequena empresa?
- Qual a influência do aumento da escolaridade no nível de motivação e satisfação dos funcionários?
- Qual seria a influência da melhoria da comunicação nos resultados da tomada de decisão nos três níveis administrativos?
- Outras pesquisas poderiam ser realizadas, talvez comparando tipos diferentes de indústrias em diferentes regiões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H.I. Toward a strategic theory of the firm, em ANSOFF, H. I. (org). Business Strategy: Selected Readings. Middlesex: Penguin Education, 1973.
- ARCHER, E.R. How to make a business decision: Na analysis of theory and practice. Management Review, AMACON, Vol.609, nº2, fev. p.54-61, 1980.
- BARNARD, C. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1971.
- BATALHA, M. O. ; DEMORI, F. "Apoio tecnológico a empresas de pequeno porte". In: XVII Simpósio Nacional de Gestão de Inovação Tecnológica, Anais. São Paulo, 1992.
- BATEMAN, T.S. ; SNELL, S.A. Administração: Construindo vantagem competitiva. Trad. Celso A. Rimoli; revisão técnica, José Ernesto Lima Gonçalves, Patricia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATITUCCI, M. D. Recursos Humanos 100%: A função do RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2000.
- BCB – Banco Central do Brasil. [www.bcb.gov.br/htms/infecon/demob/selic/taxaselic.txt](http://www.bcb.gov.br/htms/infecon/demob/selic/taxaselic.txt) jun.2001.
- BERNHOEFT, R. Como tornar-se empreendedor (em qualquer idade ). São Paulo: Novel, 1996.
- BERTOLI NETO, A. Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas. Dissertação (mestrado). São Paulo, FEA-USP. (1980).
- CARVALHO, A. V. Aprendizagem organizacional em tempos de mudança. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1999.
- CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, I. Administração de empresas: Uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1994a.

- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1994b.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1999.
- CHIAVENATO, I. ; MATOS F.G. de Visão e ação estratégica. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DAFT, R. L. Teoria e projeto das organizações. Rio de Janeiro: LTC, 1999a.
- DAFT, R. L. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999b.
- DEGEN, R. J. O Empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DRUCKER, P.F. Práticas de administração de empresas: São Paulo: Pioneira, 1981a.
- DRUCKER, P.F. O gerente eficaz. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981b.
- ESCRIVÃO FILHO, E. ; NAKAMURA, M. M. ; GALLO, A. R. O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa. In: XXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, Anais, V1, p. 458/75. 1996.
- ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Gerenciamento da construção civil. São Carlos: EESC-USP, 1998.
- FIEDLER, F.E. A theory of leaderships effectiveness. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Co, 1967.
- FMI – FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. International Capital Markets Development. Prospects And Key Policy Issues 2001.
- FRENCH, J. R.P. ; BERTRAM, R. The bases of social power in dorwin cartwright, (org), Studies in social power- Ann arbor. Michigan: University of Michigan, 1959.
- GALBRAITH J. R. et al. Organizando para competir no futuro. Trad. James E.S. Cook; revisão Técnica Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1995.

- GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- HAMPTON, D.R. Contemporary management. NY.: McGraw-Will Book Co. 1977.
- HERZBERG, F. O Conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, em David R. Hampton (org), Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1973
- KAST, F. E. ; ROSENZWEIG, J. E. Organização e administração: Um enfoque sistêmico. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.
- LAKATOS, E. M. Sociologia da administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEONE, N.M.C.P.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresa, SV.31, nº 2 p.53-9, abr./jun., 1991.
- LIKERT, R. Novos padrões de administração. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1971.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY J.W. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1997.
- MARCH, J. G. ; SIMON. H. A Teoria das organizações. Rio de Janeiro: FGV, Serviço de Publicações, 1966.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. em Yolanda F. Balcão e Laerte L. Cordeiro ( orgs), O comportamento humano na empresa: Uma antologia, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, 1971.
- MINTZBERG H. The manager's job: Folklore and fact. Haward Business Review, 53, nº 4 (jul-ago), 1975.
- MONTANA, P. J. ; CHARNOV, B. H. Administração. São Paulo: Editora Saraiva, 1998.

- NAKAMURA, M. M. ; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Niterói; Rio de Janeiro/RJ. 1998.
- PINCHOT, G. ; PINCHOT, E. O poder das pessoas: Como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Trad. Ivo Karytowski. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP. 1996
- RESNIK, P. A bíblia da pequena empresa. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROBBINS, S. P. O processo administrativo: Integrando teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- SAUER, L. ; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Gramado/Canelas, Rio Grande do Sul/RS.
- SCHERMERHORN Jr., J. R. ; HUNT, J. G. ; OSBORN, R. N. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHERMERHORN, Jr. J. R. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SEBRAE. As MPEs na economia. Estudos e Pesquisas. <http://sebraesp.com.br> outubro 2000a.
- SEBRAE-SP. Estudo comparativo: pequenas empresas (MPEs) versus grandes empresas (Ges) no Estado de São Paulo: relatório de pesquisa, 1998. <http://sebraesp.com.br> (out/2000b).
- SILVA, E.L. ; MENEZES, E.M. . Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000. <http://www.eps.ufsc.br/ppgpep.html> (jan/2001)
- SIMON, H.A. The new science of management decision. Nova Iorque: Harper & Row, Publ., Inc., 1960.
- SIMON, H.A. The Shape of automation for men and management. Nova Iorque, Harper & Row, Publ. Inc., 1964

- SIMON, H.A. Comportamento administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. FGV., Instituto de Documentação, Serviço de Publicações: Rio de Janeiro, 1971.
- STOGDILL, R. M. Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.
- STONER, J. A .F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TANNENBAUM R. ; SCHMIDT W.H. Como escolher um padrão de liderança, em Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (orgs), Comportamento humano na empresa: Uma antologia, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1967
- THOMPSON, J. D. Dinâmica organizacional: Fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELLOS E. ; HEMSLEY J. R. Estrutura das organizações: Estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.
- VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.
- WAGNER III J. A. e HOLLEMBECK J. R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WILLIAMS, A. Supervisão visual ativa: foco, técnica e papéis. Trad. Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Summus, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO  
PARTE 'A'

1 - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

Razão Social: \_\_\_\_\_

Nome Fantasia: \_\_\_\_\_

Endereço

Rua/Av. \_\_\_\_\_

Nº \_\_\_\_\_ Compl. \_\_\_\_\_

Bairro \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_

Cidade \_\_\_\_\_ Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ Fax: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

Tempo de Atividade: \_\_\_\_\_ anos

Setor de Atuação: \_\_\_\_\_

2 - DADOS DOS SÓCIOS/PROPRIETÁRIOS

Sócio 1)

➤ Nome: \_\_\_\_\_

➤ Data de Nascimento \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

➤ Formação Escolar: \_\_\_\_\_

➤ Participação Societária \_\_\_\_\_ %

Possui experiência profissional anterior? Não Sim. Qual?

\_\_\_\_\_

Sócio 2)

➤ Nome: \_\_\_\_\_

➤ Data de Nascimento \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

➤ Formação Escolar: \_\_\_\_\_

➤ Participação Societária \_\_\_\_\_ %

Possui experiência profissional anterior? Não Sim. Qual?

---

---

Existe parentesco entre os proprietários?

Não Sim. Qual? \_\_\_\_\_

### 3 - ESTRUTURA DA EMPRESA

A. Quais as relações de responsabilidade pelas atividades? (Desenhar o organograma)



B. Número de funcionários da empresa

Sócios	
Chefia	
Administração	
Operacional (chão-de-fábrica)	
Total	

C. Qual o nível de escolaridade formal dos funcionários?

Grau de Instrução	Número de Funcionários			
	Administrativo		operacional	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
1o. Grau Incompleto				
1o. Grau Completo				
2o. Grau Incompleto				
2o. Grau Completo				
Superior Incompleto				
Superior Completo				
Pós-Graduação				

D. A empresa terceiriza serviços?    não    sim. Quais?

---



---



---

E. Quantos e quais produtos a empresa produz?

---



---



---

F. Os produtos são produzidos:

Sob encomenda. Quais e em que percentual?

---



---



---



---



---



---

Para estoque. Quais e em que percentual?

---

---

---

G. Os equipamentos podem ser classificados de que forma?

Modernos: \_\_\_\_\_%

± Modernos: \_\_\_\_\_%

Obsoletos: \_\_\_\_\_%

H. Organização do Trabalho

Automático (com força motriz sob supervisão humana). \_\_\_\_\_%

Semi-automático (com força motriz e operação humana) \_\_\_\_\_%

Ferramentas manuais (completa operação humana). \_\_\_\_\_%

#### 4 - CARACTERÍSTICAS MERCADOLÓGICAS

##### 4.1 - FORNECEDORES

A. Quais são seus principais fornecedores, que porte possuem e onde se localizam?

---

---

---

B. A competição entre os fornecedores é acirrada? Sim Não

##### 4.2 - CLIENTES

A. Quais são seus principais clientes, que porte possuem e onde se localizam?

---

---

B. A competição entre os clientes é acirrada? Sim Não

### 4.3 - MERCADO DE ATUAÇÃO

A. O mercado em que a empresa atua é competitivo?

Muito      Médio      Pouco

B. Quais são seus principais concorrentes, que possuem e onde se localizam?

---

---

---

---

C. Qual a posição da empresa no mercado em que atua? (market-share)

---

---

---

D. Qual a atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?

Regional: \_\_\_\_\_%      Nacional: \_\_\_\_\_%  
Internacional: \_\_\_\_\_%

### 5 - ESTRATÉGIA

A. Qual a principal estratégia adotada pela empresa? (custos, diferenciação, foco, etc.)

---

---

---

---

## 6 - RECURSOS HUMANOS

A. Como você classifica a remuneração dos funcionários em relação ao mercado?

Maior      Igual      Menor

B. A empresa oferece benefícios aos funcionários? Se sim, quais?

---

---

---

---

---

C. A empresa investe em treinamento? Se sim, em que níveis organizacionais?

---

---

---

---

---

D. Qual é a taxa de rotatividade e de absenteísmo dos funcionários?

---

---

---

## 7 - INFORMATIZAÇÃO

A. A empresa é informatizada?    Sim      Não (vá para o item 8)

B. Os equipamentos estão ligados em rede?    Sim      Não

C. Utiliza a Internet?    Sim      Não

D. Quais aplicativos utiliza?

---

## 8 - SITUAÇÃO FINANCEIRA

A. Faturamento em dólar médio do período

1999: \_\_\_\_\_

2000: \_\_\_\_\_

2001: \_\_\_\_\_

B. A empresa enfrenta problemas com inadimplência?    Sim        Não

C. Há falta de capital de giro?    Sim        Não

## 9 - HISTÓRICO DA EMPRESA

(Data de fundação, como a empresa foi concebida e com qual objetivo, relatar se houve algum processo sucessório na empresa, qual a situação atual da empresa hoje - houve mudança de enfoque?)

## PARTE 'B'

## 2 - CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA EMPRESA

1. É efetuado, na empresa, planejamento estratégico, tático e operacional?  
Se sim, quem participa e se não, o por quê?

Planej. X Nível	Nível de Direção	Nível Gerencial	Nível Supervisão
Estratégico			
Tático			
Operacional			

2. A empresa tem, para orientação dos seus colaboradores, algum tipo de manual/normas/procedimentos/rotinas?

Função	Não	Sim	Quais

3. A empresa possui indicadores de desempenho?  
( ) Sim, quais? ( ) Não, por quê?

Indicadores de Qualidade	Indicadores de Produtividade	Indicadores Financeiros	Indicadores de Pessoal
( A ) satisfação de clientes	( F ) mão-de-obra	( J ) liquidez seca	( Q ) taxa de rotatividade
( B ) defeitos da produção	( G ) produção média	( L ) margem bruta	( R ) índice de treinamento de pessoal
( C ) qualidade das vendas	( H ) faturamento médio	( M ) margem de contribuição	
( D ) reclamação de clientes	( I ) atendimento médio	( N ) margem líquida	
( E ) cumprimento prazos na produção		( O ) endividamento de longo prazo	
		( P ) rentabilidade patrimônio líquido	

4. Que atividades de caráter participativo são exercidas?
- ( A ) programas de sugestões individuais
  - ( B ) equipes para solução de problemas
  - ( C ) equipes de melhorias de processos
  - ( D ) canal aberto de comunicação
  - ( ) outros: \_\_\_\_\_
5. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é processada na empresa. (Sistema de Administração)
- ( A ) O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula de empresa.
  - ( B ) O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro.
  - ( C ) Para processo decisório a direção consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação.
  - ( D ) O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado.
6. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é definida na empresa (Estilo de Liderança)
- ( A ) o empresário define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão.
  - ( B ) o empresário apresenta o problema, recebe sugestões e toma uma decisão.
  - ( C ) o empresário toma a decisão e comunica.
  - ( D ) o empresário vende sua decisão.
  - ( E ) o empresário apresenta suas idéias e pede perguntas.
  - ( F ) o empresário apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modificações.
  - ( G ) o empresário permite que subordinados decidem dentro dos limites definidos pela empresa.

7. Em relação ao fluxo de informação na empresa:

De cima para baixo	De baixo para cima
( A ) alta difusão	( E ) alta difusão
( B ) média difusão	( F ) média difusão
( C ) baixa difusão	( G ) baixa difusão
( D ) não sabe	( H ) não sabe

8. A disseminação de informações na empresa é considerada (pela gerência/diretoria):

- ( A ) de elevada importância
- ( B ) de baixa importância
- ( C ) de média importância
- ( D ) não é considerada importante

9. Tipo de informação divulgada aos funcionários de produção:

- ( A ) evolução das vendas
- ( B ) rentabilidade da empresa
- ( C ) evolução dos índices de produtividade
- ( D ) evolução dos índices de qualidade
- ( E ) desempenho individual ou de equipe
- ( F ) Outros: \_\_\_\_\_

10. Fator determinante à não divulgação de certas informações:

- ( A ) informação de caráter estratégico
- ( B ) falta de confiança nos funcionários
- ( C ) funcionários não compreendem a informação
- ( D ) não há necessidade de os funcionários saberem
- ( E ) outros:

11. Enumere, de 1 a 5, para os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que, o cinco (5) seja colocado para o item mais utilizado na empresa.
- ( A ) correio eletrônico;
  - ( B ) memorando, cartas;
  - ( C ) conversa cara a cara;
  - ( D ) telefone;
  - ( E ) boletins, relatórios gerais, anúncios.
12. Inclua se for o caso e identifique numericamente por ordem decrescente, o item que mais interfere ou acaba influenciando na sua Tomada de Decisão no dia-a-dia. (Restrições)
- ( A ) Avaliação de desempenho;
  - ( B ) Sistemas de Recompensas;
  - ( C ) Falta de informação ( desconhecimento total do assunto );
  - ( D ) Pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou o superior para a Tomada de Decisão.
  - ( E ) Conhecimento do limite ( poder ) de decisão sobre o assunto.
13. Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em sua atual realidade de trabalho, ou o ponto que melhor traduz seu atual sentimento e percepção, em relação a cada uma das afirmativas feitas:

Itens	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Téc.	Vendas	Desenv. produto	Prod. Estufa	Finanças	Compras
1. Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas funções, não corro o risco de ser dispensado aqui na empresa.								
2. Com meu atual salário, consigo atender a minhas necessidades básicas, de modo satisfatório.								
3. Considero autênticas e leais as relações existentes entre os membros de nossa área de trabalho.								
4. A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.								
5. Em nossa área de trabalho, as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.								
6. Meu salário é compatível com minhas atribuições.								
7. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização de meu trabalho.								
8. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área.								
9. Em suas respectivas atividades, meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.								
10. Sinto, aqui, uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da empresa e ao meu trabalho.								
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho, são adequadas.								
12. Dependendo de minha atuação, posso conquistar na empresa uma posição tranqüila, em relação a meu futuro.								
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.								
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia superior.								
15. Sinto que minha chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando "esconder o jogo" e privilegiem alguns.								
16. Sou informado, por minha chefia, sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.								
17. Em nossa área de trabalho, observam-se atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem ninguém ficar escondendo informações do outro.								

continua...

continuação...

Itens	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Téc.	Vendas	Deserv. produto	Prod. Estufa	Finanças	Compras
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.								
19. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.								
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranqüilidade.								
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.								
22. A cobertura médico assistência oferecida pela empresa proporciona tranqüilidade para mim e minha família.								
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, onde são consideradas como ajuda as críticas e sugestões que uns levam até aos outros.								
24. A supervisão que recebo de minha chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.								
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.								
26. O plano de cargos da empresa oferece oportunidade de progresso e ascensão para todos.								
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições.								
28. O nível de responsabilidades e atribuições a mim confiadas é compatível com meu salário.								
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.								
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado por minha chefia.								
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados								
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.								
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria.								
34. Participo de grupos de trabalho em minha atividade e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a empresa.								
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.								
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões e eventos diversos.								
37. Através de treinamentos, estágios ou outras atividades, das quais participo, tenho me preparado para concorrer a promoções.								

continua...

continuação...

Itens	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Téc.	Vendas	Desenv. produto	Prod. Estufa	Finanças	Compras
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela empresa e por meus colegas.								
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.								
40. Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.								
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta empresa.								
42. A qualidade de meu trabalho depende, acima de tudo, de minhas ações e decisões.								
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com meu trabalho.								
44. Aqui existem condições para que eu possa planejar e direcionar minha carreira profissional.								
45. Minha chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.								
46. Meus pares, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.								
47. Minha chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.								
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.								
49. Minha chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.								
50. Considero que minha chefia é justa e transparente em suas indicações para promoções.								

14. Como se dá o processo de tomada de decisão na sua empresa?

- ( A ) o dirigente é responsável pela maior parte das decisões
- ( B ) os funcionários intermediários tem poder de decisão
- ( C ) a decisão é delegada a todos os níveis, nas devidas proporções
- ( D ) outros:

15. A participação dos funcionários na tomada de decisões relevantes é considerada importante?  
( ) sim      ( ) não. Por quê?
16. Quanto a participação na tomada de decisão ela, é exercida na empresa?  
( A ) não é exercida  
( B ) às vezes  
( C ) na maioria das decisões
17. Quanto ao Estilo da Gerência na Tomada de Decisão, ela é:  
( A ) centralizadora  
( B ) controle direto  
( C ) descentralizadora  
( D ) autônoma  
( E ) outros:
18. Identifique com "X" qual das frases abaixo mais se aproxima do seu modo de tomar a decisão. (Modelo de Decisão)  
( A ) Toma-se a decisão quando o problema está claramente definido, conhecendo todas as possíveis alternativas de ações possíveis, inclusive as suas conseqüências, ficando claro que a decisão tomada será uma decisão de otimização, ou seja, aplica a melhor solução alternativa ao problema.  
( B ) Há sempre uma relatividade nas decisões, pois, toda decisão é até certo ponto, resultado de uma acomodação: a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.

19. Enumere, de 1 a 4, os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que o quatro (4) seja colocado para o item mais utilizado na empresa. (Estilo de Tomada de Decisão)

- (A) Você é uma pessoa que tem pouca tolerância a incertezas, usa da lógica, é racional, procura ser eficiente, trabalha com informações mínimas e, encontrando uma alternativa para o problema, toma a decisão rapidamente.
- (B) Você é uma pessoa que tolera a incerteza, batalha atrás de mais informações, analisa outras alternativas, mesmo já tendo encontrado uma que atenda à sua necessidade, visualiza novas situações e, com cuidado, toma a sua decisão.
- (C) Você é uma pessoa que busca enxergar o todo, analisa várias alternativas, tem visão de longo prazo, considera-se bom para encontrar soluções criativas para os problemas.
- (D) Você é uma pessoa que tenta evitar o conflito, procura aceitação, é receptivo a sugestões de outros, costuma trabalhar em parceria com subordinados e acredita que é necessário reunir-se para comunicar as coisas importantes.

20. Quando ocorre a tomada de decisão dentro da organização, você a toma por quê? (Métodos de Tomada de Decisão).

- (A) tem informação e compreensão suficiente para tomar uma boa decisão;
- (B) busca informações e conselho com outras pessoas sobre o problema; Com base na informação recebida e em sua interpretação, você então faz escolha final do curso de ação preferido;
- (C) você pede a outros que tomem ou o ajudem a tomar a decisão final para a solução de um problema;
- (D) outros.

21. Quais das técnicas abaixo você utiliza no dia-a-dia, dentro da empresa, para desenvolver o seu trabalho? (Técnicas utilizadas na Tomada de Decisão).

- ( A ) programação linear;
- ( B ) teoria das filas;
- ( C ) teoria de probabilidade;
- ( D ) modelos de gestão de estoques;
- ( E ) análise marginal;
- ( F ) modelos de ponto de equilíbrio;
- ( G ) análise de redes;
- ( H ) simulação;
- ( I ) retorno sobre o investimento;
- ( J ) outros.
- ( L ) nenhum. Por quê?

## APÊNDICE II: DADOS DA EMPRESA I

1. É efetuado, na empresa, planejamento estratégico, tático e operacional?

Se sim, quem participa e se não, o por quê?

Planej.X Nível	Nível de Direção	Nível Gerencial	Nível de Supervisão
Estratégico	Sim, efetua	Participam: Gerentes com o proprietário	Enc. de compra não sabe Enc. Financ. (Ger. Adm. junto c/ a Diretoria) Enc. Prod. Estufa não respondeu Enc. de Des. Prod. (Diretoria, gerente administrativo e gerente de Assist. Técnica.
Tático	Não efetua	Ger. Vendas - Não Ger. A Téc. - Sim Ger. Ind. - Sim	Enc. prod. estufa não respondeu Enc. Compras. (produção/ vendas/ estoque/compras) Enc. Fin. (adm. vendas / prod. e financ.) Encarreg. Des. Produtos (vendas/prod./compras )
Operacional	Efetua para uma semana. Produção e compras	Ger. A Téc. - sim Ger. Ind. - sim Ger. Vendas - Não	Enc. prod. de estufa não respondeu. Enc. Compras (produção/ vendas/ estoque/compras) Enc. Fin. (adm. vendas / prod. e financ.) Enc. Des. Produtos (vendas / produção/ compras)

2. A empresa tem, para orientação dos seus colaboradores, algum tipo de manual/normas/procedimentos/rotinas?

Função	Não	Sim	Quais
Proprietário/Sócio		X	Procedimentos
Ger. Industrial		X	Normas e procedimentos
Ger. Assist. Téc.		X	Procedimentos e rotinas
Ger. Vendas		X	Normas e proced. (rotinas de trabalho)
Enc. Des. Produto		X	Procedimentos de produção
Enc. Financeiro		X	Procedimentos
Enc. Prod. Estufa		X	Deixou em branco
Enc. Compra		X	procedimento



5. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é processada na empresa. (Sistema de Administração)

Sistema de Administração na Tomada de Decisão	Dono		Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Técnico.	Vendas	Desenv. Produto	Financeiro	Produç. Estufa	Compras	
O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa.			X						
O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro		X		X	X	X		X	
Para o processo decisório a direção consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação	X								
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado									

6. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é definida na empresa (Estilo de Liderança)

Estilo de Liderança	Dono		Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Técnico.	Vendas	Desenv. Produto	Financeiro	Produç. Estufa	Compras	
O empresário define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão.		X	X						
O empresário apresenta o problema, recebe sugestões e toma uma decisão.	X		X		X	X		X	
O empresário toma a decisão e comunica.	X		X	X					
O empresário vende sua Decisão.	X		X						
O empresário apresenta suas idéias e pede perguntas.									
O empresário apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modificações.									
O empresário permite que subordinados decidem dentro dos limites definidos pela empresa					X				



## 10. Fator determinante à não divulgação de certas informações:

Fator Determinante	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Técnico.	Vendas	Desenv. Produto	Financeiro	Produç. Estufa	Compras
Informação de caráter estratégico.			X	X	X			
Falta de confiança nos funcionários.	X							
Funcionários não compreendem a informação.	X							
Não há necessidade de os funcionários saberem.		X				X		X
Outros								

11. Enumere, de 1 a 5, para os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que, o cinco (5) seja colocado para o item mais utilizado na empresa.

Meios de Comunicação	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Técnico.	Vendas	Desenv. Produto	Financeiro	Produç. Estufa	Compras
Correio Eletrônico.	3	3	3	4	4	4	-	4
Memorando, cartas.	2	1	2	2	1	1	-	2
Conversa cara a cara.	4	5	4	3	3	3	-	3
Telefone	5	4	5	5	5	5	-	5
Boletins, relatórios gerais, etc.	1	2	1	1	2	2	-	1

12. Inclua se for o caso e identifique numericamente por ordem decrescente, o item que mais interfere ou acaba influenciando na sua Tomada de Decisão no dia-a-dia. (Restrições)

Restrições	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Técnico.	Vendas	Desenv. Produto	Financeiro	Produç. Estufa	Compras
Avaliação de desempenho	2	3	3	4	-	3		4
Sistemas de recompensas	1	1	2	-	-	2		3
Falta de informação sobre o assunto (desconhecimento)	4	2	1	-	-	1		1
Pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou Superior para a Tomada de Decisão	3	4	4	-	-	4		2
Outros					X1			

X1 - Conhecimento do limite ( poder ) de decisão sobre o assunto.

13. Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em sua atual realidade de trabalho, ou o ponto que melhor traduz seu atual sentimento e percepção, em relação a cada uma das afirmativas feitas:

Itens	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Téc.	Vendas	Desenv. produto	Prod. Estufa	Finanças	Compras
1. Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas funções, não corro o risco de ser dispensado aqui na empresa.	1	8	10	6	10	-	6	7
2. Com meu atual salário, consigo atender a minhas necessidades básicas, de modo satisfatório.	5	4	10	3	4	-	6	4
3. Considero autênticas e leais as relações existentes entre os membros de nossa área de trabalho.	9	4	6	8	5	-	7	6
4. A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.	9	5	10	3	8	-	4	4
5. Em nossa área de trabalho, as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	10	7	8	5	5	-	9	8
6. Meu salário é compatível com minhas atribuições.	3	3	10	4	4	-	5	4
7. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização de meu trabalho.	10	10	8	9	8	-	8	9
8. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área.	3	9	10	7	10	-	8	5
9. Em suas respectivas atividades, meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.	3	7	10	3	6	-	8	5
10. Sinto, aqui, uma ambiência de tranquilidade e segurança, em relação ao futuro da empresa e ao meu trabalho.	3	10	10	9	6	-	8	7
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho, são adequadas.	10	7	10	9	7	-	10	9
12. Dependendo de minha atuação, posso conquistar na empresa uma posição tranquila, em relação a meu futuro.	5	10	10	9	10	-	9	9
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	5	3	10	-	4	-	9	4
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia superior.	10	8	10	5	7	-	8	6
15. Sinto que minha chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando "esconder o jogo" e privilegiem alguns.	5	10	10	8	8	-	8	6

continua...

continuação...

Itens	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Indus-trial	Assist. Téc.	Venda s	Desenv. produto	Prod. Estufa	Finan-ças	Com-pras
16. Sou informado, por minha chefia, sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	5	9	8	7	10	-	9	8
17. Em nossa área de trabalho, observam-se atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem ninguém ficar escondendo informações do outro.	4	8	8	9	7	-	9	7
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	5	8	9	7	8	-	9	9
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	1	5	10	8	7	-	8	9
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranquilidade.	1	8	10	7	5	-	8	9
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	5	8	10	9	10	-	9	9
22. A cobertura médico assistência oferecida pela empresa proporciona tranquilidade para mim e minha família.	1	5	10	9	1	-	-	4
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, onde são consideradas como ajuda as críticas e sugestões que uns levam até aos outros.	1	5	8	7	6	-	7	6
24. A supervisão que recebo de minha chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	4	8	10	9	8	-	8	7
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	1	7	10	7	7	-	5	3
26. O plano de cargos da empresa oferece oportunidade de progresso e ascensão para todos.	1	5	10	8	5	-	10	6
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições.	5	8	9	9	5	-	10	10
28. O nível de responsabilidades e atribuições a mim confiadas é compatível com meu salário.	3	3	10	4	4	-	9	6
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	10	9	10	7	10	-	10	9
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado por minha chefia.	1	5	9	3	8	-	10	7
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados	5	7	9	3	9	-	9	6
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	1	8	10	3	10	-	8	7
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria.	6	8	9	9	10	-	10	9
34. Participo de grupos de trabalho em minha atividade e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a empresa.	5	8	9	8	10	-	7	7
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	2	5	9	7	7	-	4	3

continua...

continuação...

Itens	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Téc.	Vendas	Desenv. produto	Prod. Estufa	Finanças	Compras
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões e eventos diversos.	6	8	9	4	8	-	9	5
37. Através de treinamentos, estágios ou outras atividades, das quais participo, tenho me preparado para concorrer a promoções.	-	5	9	-	10	-	9	8
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela empresa e por meus colegas.	5	8	9	7	7	-	8	8
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.	10	8	9	5	9	-	7	9
40. Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	10	10	10	8	10	-	9	8
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta empresa.	8	10	10	8	10	-	10	8
42. A qualidade de meu trabalho depende, acima de tudo, de minhas ações e decisões.	6	10	10	10	8	-	10	9
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com meu trabalho.	10	10	9	9	10	-	10	9
44. Aqui existem condições para que eu possa planejar e direcionar minha carreira profissional.	1	10	10	9	10	-	10	8
45. Minha chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	2	10	9	10	10	-	10	7
46. Meus pares, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	10	9	10	7	7	-	9	7
47. Minha chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	10	9	10	8	9	-	8	8
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	10	9	10	9	3	-	10	9
49. Minha chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	5	9	8	9	7	-	10	7
50. Considero que minha chefia é justa e transparente em suas indicações para promoções.	-	8	9	-	7	-	10	7



18. Identifique com "X" qual das frases abaixo mais se aproxima do seu modo de tomar a decisão. (Modelo de Decisão)

Modelo de Decisão	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Indus-trial	Assist. Técnic.	Vendas	Desenv. Produto	Finan-ceiro	Produç. Estufa	Compras
Toma-se a decisão quando o problema esta claramente definido, conhecendo todas as possíveis alternativas de ações possíveis, inclusive as suas consequências, ficando claro que a decisão tomada será uma decisão de otimização, ou seja, aplica a melhor solução alternativa ao problema.		X	X	X	X		X	X
Há sempre uma relatividade nas decisões, pois, toda decisão é até certo ponto, resultado de uma acomodação: a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.						X		



21. Quais das técnicas abaixo você utiliza no dia-a-dia, dentro da empresa, para desenvolver o seu trabalho? (Técnicas utilizadas na Tomada de Decisão).

Técnicas para a T. de D.	Dono	Gerente			Encarregado			
	Sócio Prop.	Industrial	Assist. Técnico.	Vendas	Desenv. Produto	Financeiro	Produç. Estufa	Compras
Programação linear		X					X	
Teoria das filas								
Teoria de probabilidade					X			
Modelos de gestão de estoques						X		X
Análise marginal						X		
Modelos de ponto de equilíbrio			X					
Análise de redes								
Simulação					X			
Retorno sobre o investimento			X		X			
Outros								
Nenhum. Por quê?				X1				

X1 - Nunca trabalhou com nenhuma; está procurando colocar em prática, conforme curso realizado recentemente.

## APÊNDICE III: DADOS DA EMPRESA II

1. É efetuado, na empresa, planejamento estratégico, tático e operacional?  
Se sim, quem participa e se não, o por quê?

Planejamento \ Nível	Nível de Direção	Nível Gerencial	Nível Supervisão/ encarregado	
			Elétrico	Produção
Estratégico	Sim, efetuam Área comercial e área industrial	Sim, efetuam Diretoria e Gerente comercial e financeiro	Sim, financeiro, comercial e produção (PCP)	Não sabe
Tático	Sim, efetua Área Comercial	Sim, efetuam Produção, Comercial e financeiro.	Sim, encarregado de prod. e Programação de expedição.	-----
Operacional	Sim, efetua Área industrial	Sim, efetuam Produção, comercial e financeiro.	Sim, comercial, Produção (PCP)	Programas de Fabricação e Montagem, + Manutenção

2. A empresa tem, para orientação dos seus colaboradores, algum tipo de manual/normas/procedimentos/rotinas?

Função	Não	Sim	Quais
Diretor Industrial		X	Procedimentos ISO 9001
Diretor Administrativo		X	Procedimentos ISO 9001
Gerente Comercial		X	ISO 9001 com procedimentos e normas
Gerente Técnico		X	Procedimentos conforme requisitos da ISO-9001
Encarregado Elétrico		X	Migrando da ISO-9000 para ISO-9001 e normas IEC específicas para equipamentos hospitalares.
Encarregado produção		X	Procedimentos e normas para manutenção, fabricação e montagem

## 3. A empresa possui indicadores de desempenho?

( ) Sim, quais?      ( ) Não, por quê?

Indicadores de Desempenho	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm.	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Indicador de Produtividade						X1
Mão de obra			*		x	
Produção média			*		x	
Faturamento médio	x	x	*			
Atendimento médio			*			
Indicadores Financeiros						
Liquidez seca		X	*			
Margem bruta			*			
Margem de contribuição			*			
Margem líquida	x	x	*			
Endividamento longo prazo			*			
Rentabilidade patrimônio líquido			*			
Índice de Qualidade						
Satisfação de clientes	x	x	*	x	x	
Defeitos da produção	x	x	*	x	x	
Qualidade das vendas			*			
Reclamação de clientes	x	x	*	x	x	
Cumprimento prazos na produção			*		x	
Índice de pessoal						
Taxa de rotatividade			*			
Índice de treinamento de pessoal	x	x	*	x	x	

\* - Planilhas de vendas/produção/financeira.

X1- índice de qualidade e não conformidade.

## 4. Que atividades de caráter participativo são exercidas?

Atividades de caráter participativo	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm.	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Programas de sugestões individuais	X	X	X	X	x	x
Equipes para soluções de problemas	X	X	X	X		
Equipes de melhorias de processos	X	X	X	X	X	
Canal aberto de comunicação	X	X	X		x	
Otros			X1			

X1 - Auditorias Internas.

5. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é processada na empresa. (Sistema de Administração)

Sistema de Administração na Tomada de Decisão	Dono		Gerente		Encarregado	
O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa.						
O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro.						
Para o processo decisório a direção consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação	X	X	X	X	X	X
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado.						

6. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é definida na empresa (Estilo de Liderança)

Estilo de Liderança	Dono		Gerente		Encarregado	
O empresário define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão.						X
O empresário apresenta o problema, recebe sugestões e toma uma decisão.	X	X	X	X		
O empresário toma a decisão e comunica.						
O empresário vende sua Decisão						
O empresário apresenta suas idéias e pede perguntas.						
O empresário apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modificações.						
O empresário permite que subordinados decidem dentro dos limites definidos pela empresa.					X	

## 7. Em relação ao fluxo de informação na empresa:

Fluxo de Informação na Empresa	Dono		Gerente		Encarregado	
De cima para baixo						
Alta difusão	X	X	X			
Média difusão				X	X	X
Baixa difusão						
Não sabe						
De baixo para cima						
Alta difusão					X	
Média difusão	X		X			X
Baixa difusão		X		X		
Não sabe						

## 8. A disseminação de informações na empresa é considerada (pela gerência/diretoria):

Disseminação de Informações	Dono		Gerente		Encarregado	
De elevada importância	X	X	X	X		
De baixa importância					X	X
De média importância						
Não é importante						

## 9. Tipo de informação divulgada aos funcionários de produção:

Tipos de Informação	Dono		Gerente		Encarregado	
Evolução das vendas			X			
Rentabilidade da empresa	X	X	X	X	X	X
Evolução dos índices de produtividade			X		X	
Evolução dos índices de qualidade			X		X	
Desempenho individual ou de equipe			X		X	
Outros			(*)			

(\*) - satisfação do cliente.

## 10. Fator determinante à não divulgação de certas informações:

Fatores Determinantes	Dono		Gerente		Encarregado	
Informação de caráter estratégico.	X	X	X	X		
Falta de confiança nos funcionários.						X
Funcionários não compreendem a informação						
Não há necessidade de os funcionários saber.			X		X	
Outros						

11. Enumere, de 1 a 5, para os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que, o cinco (5) seja colocado para o item mais utilizado na empresa.

Meios Utilizados na Comunicação	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Correio eletrônico.	3	3	5	3	4	4
Memorando, cartas.	2	2	3	2	2	2
Conversa cara a cara.	4	4	5	5	5	5
Telefone	5	5	2	4	3	3
Boletins, relatórios gerais, etc.	1	1	3	1	1	1

12. Inclua se for o caso e identifique numericamente por ordem decrescente, o item que mais interfere ou acaba influenciando na sua Tomada de Decisão no dia-a-dia. (Restrições)

Restrições na Tomada de Decisão	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Avaliação de desempenho.	4	4	1	4	2	3
Sistemas de recompensas.	1	1	3	1	1	4
Falta de informação sobre o assunto (desconhecimento).	2	2	2	2	3	1
Pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou superior para a tomada de decisão	3	3	4	3	4	2

13. Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em sua atual realidade de trabalho, ou o ponto que melhor traduz seu atual sentimento e percepção, em relação a cada uma das afirmativas feitas:

Fluxo de Informação na Empresa	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm.	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
1. Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas funções, não corro o risco de ser dispensado aqui na empresa.	10	10	10	10	6	10
2. Com meu atual salário, consigo atender a minhas necessidades básicas, de modo satisfatório.	10	10	7	9	5	7
3. Considero autênticas e leais as relações existentes entre os membros de nossa área de trabalho.	8	6	10	8	7	5
4. 4-A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.	7	8	10	7	5	9
5. 5-Em nossa área de trabalho, as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	10	9	10	10	6	5
6. Meu salário é compatível com minhas atribuições.	10	10	10	9	5	6
7. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização de meu trabalho.	10	10	10	10	7	6
8. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área.	10	9	10	9	5	7
9. Em suas respectivas atividades, meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.	9	8	10	5	8	8
10. Sinto, aqui, uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da empresa e ao meu trabalho.	10	10	10	8	6	5
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho, são adequadas.	10	10	10	10	9	5
12. Dependendo de minha atuação, posso conquistar na empresa uma posição tranqüila, em relação a meu futuro.	10	10	10	9	8	6

continua...

continuação...

Fluxo de Informação na Empresa	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	10	10	10	9	5	8
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia superior.	10	9	10	8	9	10
15. Sinto que minha chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando "esconder o jogo" e privilegiem alguns.	10	9	10	8	6	7
16. Sou informado, por minha chefia, sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	10	10	10	10	6	6
17. Em nossa área de trabalho, observam-se atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem ninguém ficar escondendo informações do outro.	9	10	10	8	5	10
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	10	9	10	10	5	7
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	9	9	10	8	5	8
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranquilidade.	9	10	10	10	6	5
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	10	9	10	10	6	6
22. A cobertura médico assistência oferecida pela empresa proporciona tranquilidade para mim e minha família.	10	10	10	10	1	9
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, onde são consideradas como ajuda as críticas e sugestões que uns levam até aos outros.	10	9	10	8	3	9
24. A supervisão que recebo de minha chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	10	9	10	9	4	7
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	7	7	10	8	3	5

continua...

continuação...

Fluxo de Informação na Empresa	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
26. O plano de cargos da empresa oferece oportunidade de progresso e ascensão para todos.	10	6	10	9	1	3
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições.	10	9	10	10	3	7
28. O nível de responsabilidades e atribuições a mim confiadas é compatível com meu salário.	10	9	10	10	5	8
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	10	9	10	10	5	10
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado por minha chefia.	10	9	10	8	3	3
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados	10	7	10	10	5	2
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	10	9	10	10	8	10
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria.	10	7	10	10	7	10
34. Participo de grupos de trabalho em minha atividade e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a empresa.	10	9	10	10	5	10
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	10	9	10	10	4	9
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões e eventos diversos.	10	4	10	10	7	9
37. Através de treinamentos, estágios ou outras atividades, das quais participo, tenho me preparado para concorrer a promoções.	9	7	10	7	3	6
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela empresa e por meus colegas.	9	9	10	9	5	9
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.	10	9	10	10	7	10
40. Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	10	10	10	10	6	9
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta empresa.	10	10	10	10	7	9
42. A qualidade de meu trabalho depende, acima de tudo, de minhas ações e decisões.	10	9	10	10	7	10

continua...

continuação...

Fluxo de Informação na Empresa	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com meu trabalho.	10	1	10	10	5	8
44. Aqui existem condições para que eu possa planejar e direcionar minha carreira profissional.	10	9	10	10	7	7
45. Minha chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	10	9	10	10	4	6
46. Meus pares, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	9	9	10	10	8	7
47. Minha chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	10	10	10	8	7	10
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	8	8	10	10	8	10
49. Minha chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	8	8	10	8	6	4
50. Considero que minha chefia é justa e transparente em suas indicações para promoções.	9	9	10	10	6	7

## 14. Como se dá o processo de tomada de decisão na sua empresa?

Quem Decide?	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
O dirigente é responsável pela maior parte das decisões.	X	X		X		
Os funcionários intermediários tem poder de decisão.					X	
A decisão é delegada a todos os níveis, nas devidas proporções.			X			X
Outros						

## 15. A participação dos funcionários na tomada de decisões relevantes é considerada importante?

Participação dos Funcionários	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Sim	x	x	x	x	x	x
Não						

16. Quanto a participação na tomada de decisão ela, é exercida na empresa?

Como é a Participação	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Não é exercida						
Às vezes participa	X	X	X			X
Participa na maioria das vezes				X	X	

17. Quanto ao Estilo da Gerência na Tomada de Decisão, ela é:

Tipo de Administração	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Centralizadora						
Controle direto						X
Descentralizadora	X	X	X	X	X	
Autônoma						
Outros						

18. Identifique com "X" qual das frases abaixo mais se aproxima do seu modo de tomar a decisão. (Modelo de Decisão)

Modelo de Decisão	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Toma-se a decisão quando o problema esta claramente definido, conhecendo todas as possíveis alternativas de ações possíveis, inclusive as suas conseqüências, ficando claro que a decisão tomada será uma decisão de otimização, ou seja, aplica a melhor solução alternativa ao problema.			X	X	X	X
Há sempre uma relatividade nas decisões, pois, toda decisão é até certo ponto, resultado de uma acomodação; a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.	X	X				

19. Enumere, de 1 a 4, os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que o quatro (4) seja colocado para o item mais utilizado na empresa. (Estilo de Tomada de Decisão)

Estilo de Tomada de Decisão	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Você é uma pessoa que tem pouca tolerância a incertezas, usa da lógica, é racional, procura ser eficiente, trabalha com informações mínimas e, encontrando uma alternativa para o problema, toma a decisão rapidamente.	1	3	1	1	1	3
Você é uma pessoa que tolera a incerteza, batalha atrás de mais informações, analisa outras alternativas, mesmo já tendo encontrado uma que atenda à sua necessidade, visualiza novas situações e, com cuidado, toma a decisão	4	2	4	3	2	2
Você é uma pessoa que busca enxergar o todo, analisa várias alternativas, tem visão de longo prazo, considera-se bom para encontrar soluções criativas para os problemas.	2	1	4	4	3	1
Você é uma pessoa que tenta evitar o conflito, procura aceitação, é receptivo a sugestões de outros, costuma trabalhar em parceria com subordinados e acredita que é necessário reunir-se para comunicar as coisas importantes.	3	4	4	2	4	4

20. Quando ocorre a tomada de decisão dentro da organização, você a toma por quê? (Métodos de Tomada de Decisão).

Método de Tomada de Decisão	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Tem informação e compreensão suficiente para tomar uma boa decisão.						
Busca informações e conselhos com outras pessoas sobre o problema. Com base na informação recebida e em interpretação, você então faz escolha final do curso de ação preferido.	X	X	X		X	X
Você pede a outros que tomem ou o ajudem a tomar a decisão final para a solução de um problema.						
Outros						

21. Quais das técnicas abaixo você utiliza no dia-a-dia, dentro da empresa, para desenvolver o seu trabalho? (Técnicas utilizadas na Tomada de Decisão).

Técnicas Utilizadas na Tomada de Decisão	Dono		Gerente		Encarregado	
	Dir. Ind.	Dir. Adm	Comercial	Técnico	Elétrico	Produção
Programação linear			X		X	
Teoria das filas						
Teoria de probabilidade			X			
Modelos de gestão de estoques			X			X
Análise marginal			X			
Modelos de ponto de equilíbrio			X			
Análise de redes					X	
Simulação	X	X		X		X
Retorno sobre o investimento	X	X	X			
Outros						

## APÊNDICE IV: DADOS DA EMPRESA III

1. É efetuado, na empresa, planejamento estratégico, tático e operacional?

Se sim, quem participa e se não, o por quê?

Nível Planejamento	Nível de Direção	Nível Gerencial/Supervisão/ Encarregado
Estratégico	Sim, participam a diretoria, ger. Comercial, ger. Produção (projeto, compras e garantia de produção).	Ger. Comercial - Não, por enquanto não está presente na cultura da empresa. Ger. Produção - Sim, diretoria, gerência
Tático	Sim, a empresa faz os planos e distribui com as parcerias, formada por ex-funcionários (terceirizados).	Ger. Produção - Sim, produção e montagem. Ger. Comercial - Não, na ausência de um planejamento na empresa x acompanhamento periódico, muitas vezes as ações são tomadas em função de um acontecimento localizado e não de um planejamento a curto, médio e longo prazo.
Operacional	Sim, em todas as áreas: venda, compras, financeiro, projetos, montagem e pintura.	Ger. Comercial - Sim, organizacional, ISO-9000 Ger. Produção - Sim, lista de produção, linha de montagem e expedição.

2. A empresa tem, para orientação dos seus colaboradores, algum tipo de manual/normas/procedimentos/rotinas?

Função	Não	Sim	Quais
Diretor		X	Manual de qualidade
Ger/sup/enc. produção		X	Normas, procedimentos e rotinas
Ger/sup/enc. comercial		X	Procedimentos e rotinas do departamento pessoal, medicina e segurança no trabalho.

## 3. A empresa possui indicadores de desempenho?

Indicadores de Desempenho	Dono Diretor	Ger./Sup./Enc.	
		Produção	Comercial
Indic. de Produtividade	x1	x2	
mão-de-obra			
produção média		X	
faturamento médio			
atendimento médio			
Indic. Financeiros			
liquidez seca			
margem bruta		X	
margem de contribuição			
margem líquida		X	
endividamento longo prazo			
rentabilidade patrimônio líquido			
Indic. de Qualidade			
satisfação de clientes			
defeitos da produção		X	
qualidade das vendas			
reclamação de clientes			
cumprimento prazos na produção		X	
Indic. de Pessoal			
taxa de rotatividade			
treinamento de pessoal			

X1 - Até o momento não, mas estamos trabalhando para isto.

X2 - Não foi desenvolvido.

## 4. Que atividades de caráter participativo são exercidas?

Atividades de Caráter Participativo	Dono Diretor	Ger./Sup./Enc.	
		Produção	Comercial
Programas de sugestões individuais			X2
Equipes para soluções de problemas			
Equipes de melhorias de processos			
Canal aberto de comunicação	X1	X	

X1 - Toda crítica é válida e estamos atento a todas: boas e ruins.

X2 - Caixa de sugestões.

5. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é processada na empresa. (Sistema de Administração)

Sistema de Administração na Tomada de Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa.	X		
O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro.		X	X
Para o processo decisório a direção consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação.			
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado.			

6. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é definida na empresa (Estilo de Liderança)

Estilo de Liderança	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
O empresário define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão.			
O empresário apresenta o problema, recebe sugestões e toma uma decisão.	X		X
O empresário toma a decisão e comunica.			
O empresário vende sua Decisão.			
O empresário apresenta suas idéias e pede perguntas.			
O empresário apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modificações.			
O empresário permite que subordinados decidem dentro dos limites definidos pela empresa		X	

## 7. Em relação ao fluxo de informação na empresa:

Fluxo de Informação na Empresa	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
De cima para baixo			
Alta difusão			
Média difusão		X	X
Baixa difusão	X		
Não sabe			
De baixo para cima			
Alta difusão			
Média difusão	X	X	
Baixa difusão			X
Não sabe			

## 8. A disseminação de informações na empresa é considerada (pela gerência/diretoria):

Disseminação da Informação	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
De elevada importância	X	X	
De baixa importância			
De média importância			X
Não é importante			

## 9. Tipo de informação divulgada aos funcionários de produção:

Tipo de Informações	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Evolução das vendas			
Rentabilidade da empresa			
Evolução dos índices de produtividade		X	X
Evolução dos índices de qualidade	X	X	X
Desempenho individual ou de equipe			
Outros		X1	

X1 - reclamação de clientes.

## 10. Fator determinante à não divulgação de certas informações:

Fator Determinante	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Informação de caráter estratégico	X		
Falta de confiança nos funcionários			
Funcionários não compreendem a informação		X	X
Não há necessidade de os funcionários saberem			
Outros			

## 11. Enumere, de 1 a 5, para os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que, o cinco (5) seja colocado para o item mais utilizado na empresa.

Meios de Comunicação	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Correio Eletrônico.	1	1	2
Memorando, cartas.	4	2	3
Conversa cara a cara.	5	3	5
Telefone.	3	5	4
Boletins, relatórios gerais, etc.	2	4	1

## 12. Inclua se for o caso e identifique numericamente por ordem decrescente, o item que mais interfere ou acaba influenciando na sua Tomada de Decisão no dia-a-dia. (Restrições)

Restrições	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Avaliação de desempenho		2	5
Sistemas de recompensas	x	1	2
Falta de informação sobre o assunto (desconhecimento)		4	3
Pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou superior para a tomada de decisão.		3	4

13. Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em sua atual realidade de trabalho, ou o ponto que melhor traduz seu atual sentimento e percepção, em relação a cada uma das afirmativas feitas:

Itens	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Comercial	Produção
1. Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas funções, não corro o risco de ser dispensado aqui na empresa.	10	1	9
2. Com meu atual salário, consigo atender a minhas necessidades básicas, de modo satisfatório.	6	2	6
3. Considero autênticas e leais as relações existentes entre os membros de nossa área de trabalho.	5	6	5
4. A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.		5	4
5. Em nossa área de trabalho, as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.		7	4
6. Meu salário é compatível com minhas atribuições.	1	6	6
7. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização de meu trabalho.	10	6	9
8. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área.		7	8
9. Em suas respectivas atividades, meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.		5	4
10. Sinto, aqui, uma ambiência de tranquilidade e segurança, em relação ao futuro da empresa e ao meu trabalho.	6	4	3
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho, são adequadas.	9	7	3
12. Dependendo de minha atuação, posso conquistar na empresa uma posição tranqüila, em relação a meu futuro.	1	3	9
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	1	4	8
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia superior.		6	6

continua...

continuação...

Itens	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Comercial	Produção
15. Sinto que minha chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando "esconder o jogo" e privilegiem alguns.		3	4
16. Sou informado, por minha chefia, sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.		8	4
17. m nossa área de trabalho, observam-se atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem ninguém ficar escondendo informações do outro.		4	3
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	6	7	3
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.		1	3
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranquilidade.		5	3
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.		5	8
22. A cobertura médico assistência oferecida pela empresa proporciona tranquilidade para mim e minha família.		1	
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, onde são consideradas como ajuda as críticas e sugestões que uns levam até aos outros.		5	4
24. A supervisão que recebo de minha chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.		6	7
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.		4	6
26. O plano de cargos da empresa oferece oportunidade de progresso e ascensão para todos.		7	6
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições.	7	6	7
28. O nível de responsabilidades e atribuições a mim confiadas é compatível com meu salário.	1	6	7
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	10	5	9
30. 30- Quando faço um bom trabalho, sou elogiado por minha chefia.		6	2
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados		6	2

continua...

continuação...

Itens	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Comercial	Produção
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	10	6	6
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria.	1	7	8
34. Participo de grupos de trabalho em minha atividade e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a empresa.		6	8
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	10	7	5
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões e eventos diversos.		3	9
37. Através de treinamentos, estágios ou outras atividades, das quais participo, tenho me preparado para concorrer a promoções.		6	4
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela empresa e por meus colegas.		6	7
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.		7	9
40. Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	10	9	9
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta empresa.	10	9	9
42. A qualidade de meu trabalho depende, acima de tudo, de minhas ações e decisões.	10	5	9
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com meu trabalho.		9	9
44. Aqui existem condições para que eu possa planejar e direcionar minha carreira profissional.	10	6	5
45. Minha chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.		5	3
46. Meus pares, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.		6	8
47. Minha chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.		6	9
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	10	7	9
49. Minha chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.		5	6
50. Considero que minha chefia é justa e transparente em suas indicações para promoções.		6	7

14. Como se dá o processo de tomada de decisão na sua empresa?

Como Ocorre a Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
O dirigente é responsável pela maior parte das decisões.	X	X	X
Os funcionários intermediários têm poder de decisão.			
A decisão é delegada a todos os níveis, nas devidas proporções.			
Outros			

15. A participação dos funcionários na tomada de decisões relevantes é considerada importante?

Importância da Participação na Tomada de Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Sim	X	X	X1
Não			

X1 - A decisão tomada em conjunto com os colaboradores têm maior probabilidade de acerto, além do aspecto que os colaboradores sentem-se participantes do processo e divisão de responsabilidade.

16. Quanto a participação na tomada de decisão ela, é exercida na empresa?

Como é a Participação	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Não é exercida			
Às vezes participa			X
Participa na maioria das vezes	X	X	

17. Quanto ao Estilo da Gerência na Tomada de Decisão, ela é:

Estilo Gerencial	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Centralizadora			X
Controle direto	X		
Descentralizadora		X	
Autônoma			
Outros			

18. Identifique com "X" qual das frases abaixo mais se aproxima do seu modo de tomar a decisão. (Modelo de Decisão)

Modelo de Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Toma-se a decisão quando o problema está claramente definido, conhecendo todas as possíveis alternativas de ações possíveis, inclusive as suas conseqüências, ficando claro que a decisão tomada será uma decisão de otimização, ou seja, aplica a melhor solução alternativa ao problema.	X	X	X
Há sempre uma relatividade nas decisões, pois, toda decisão é, até certo ponto, resultado de uma acomodação: a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.			

19. Enumere, de 1 a 4, os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que o quatro (4) seja colocado para o item mais utilizado na empresa. (Estilo de Tomada de Decisão)

Estilo de Tomada de Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Você é uma pessoa que tem pouca tolerância a incertezas, usa da lógica, é racional, procura ser eficiente, trabalha com informações mínimas e, encontrando uma alternativa para o problema, toma a decisão rapidamente.	4	1	1
Você é uma pessoa que tolera a incerteza, batalha atrás de mais informações, analisa outras alternativas, mesmo já tendo encontrado uma que atenda à sua necessidade, visualiza novas situações e, com cuidado, toma a decisão.	2	4	2
Você é uma pessoa que busca enxergar o todo, analisa várias alternativas, tem visão de longo prazo, considera-se bom para encontrar soluções criativas para os problemas.	3	3	3
Você é uma pessoa que tenta evitar o conflito, procura aceitação, é receptivo a sugestões de outros, costuma trabalhar em parceria com subordinados e acredita que é necessário reunir-se para comunicar as coisas importantes.	1	2	4

20. Quando ocorre a tomada de decisão dentro da organização, você a toma por quê? (Métodos de Tomada de Decisão).

Método de Tomada de Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Tem informação e compreensão suficiente para tomar uma boa decisão.	X	X	X
Busca informações e conselhos com outras pessoas sobre o problema; Com base na informação recebida e em interpretação, você então faz escolha final do curso de ação preferido.			
Você pede a outros que tomem ou o ajudem a tomar a decisão final para a solução de um problema.			
Outros			

21. Quais das técnicas abaixo você utiliza no dia-a-dia, dentro da empresa, para desenvolver o seu trabalho? (Técnicas utilizadas na Tomada de Decisão).

Técnicas para a Tomada de Decisão	Dono Diretor	Ger/Sup/Enc.	
		Produção	Comercial
Programação linear		X	
Teoria das filas			
Teoria de probabilidade			
Modelos de gestão de estoques			
Análise marginal			
Modelos de ponto de equilíbrio			
Análise de redes			
Simulação			
Retorno sobre o investimento	X		X
Outros			
Nenhum. Por quê?			

## APÊNDICE V: DADOS COMPARATIVOS AO NÍVEL DE DIREÇÃO

1. É efetuado, na empresa, planejamento estratégico, tático e operacional?  
Se sim, quem participa e se não, o por quê?

Empresa	Planejamento Estratégico
I	Sim, efetua
II	Sim, efetuam ( área comercial e industrial)
III	Sim, participam: Diretoria, gerência comercial e produção ( projeto, compras e garantia da qualidade)
	Planejamento tático
I	Não efetua.
II	Sim, área comercial efetua
III	Sim, a empresa faz o plano e distribui com as parcerias que são formadas por ex-funcionários (terceirização)
	Planejamento Operacional
I	Efetua por uma semana (produção e compras)
II	Sim, área industrial efetua
III	Sim, em todas as áreas (venda/compra/financeiro/projetos/montagem /Pintura)

2. A empresa tem, para orientação dos seus colaboradores, algum tipo de manual/normas/procedimentos/rotinas?

Nível Direção			
Empresa	Não	Sim	Quais
I		X	Procedimentos
II		X	Procedimentos ISO-9001
Industrial		X	Procedimentos ISO-9001
Administrativo		X	Manual de qualidade
III		X	

## 3. A empresa possui indicadores de desempenho?

( ) Sim, quais? ( ) Não, por quê?

Nível de Direção

Indicadores de Desempenho	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Indic. de Produtividade	X2			X1
mão-de-obra				
produção média				
faturamento médio		X	X	
atendimento médio		X	X	
Indic. Financeiros				
liquidez seca			X	
margem bruta				
margem de contribuição				
margem líquida		X	X	
endividamento longo prazo				
rentabilidade patrimônio líquido				
Indic. de Qualidade				
satisfação de clientes		X	X	
defeitos da produção		X	X	
qualidade das vendas				
reclamação de clientes		X	X	
cumprimento prazos na produção				
Indic. de Pessoal				
taxa de rotatividade				
treinamento de pessoal		X		

X1 - Até o momento não, mas estamos trabalhando para isto

X2 - As informações existem mas não são tabuladas e não foram estabelecidos padrões desejáveis.

## 4. Que atividades de caráter participativo são exercidas?

Nível de Direção

Indicadores de Caráter Participativo	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Programas de sugestões individuais	X	X	X	
Equipes para soluções de problemas		X	X	
Equipes de melhorias de processos		X	X	
Canal aberto de comunicação	X	X	X	X
Outros	X1			X2

X1- Reuniões semanais c- ger. Industrial e periodicamente com os encarregados.

X2- Toda crítica é válida e estamos atento a todas; boas e ruins.

5. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é processada na empresa. (Sistema de Administração)

## Nível de Direção

Sistema Administrativo na Tomada de Decisão	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa.				X
O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro.				
Para o processo decisório a direção consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	X	X	X	
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado.				

6. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é definida na empresa (Estilo de Liderança)

## Nível de Direção

Estilo de Liderança	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
O empresário define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão.	X	X	X	X
O empresário toma a decisão e comunica.	X			
O empresário vende sua Decisão.	X			
O empresário apresenta suas idéias e pede perguntas.				
O empresário apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modificações.				
O empresário permite que subordinados decidam dentro dos limites definidos pela empresa				

7. Em relação ao fluxo de informação na empresa:

## Nível de Direção

Fluxo de Informação na Empresa	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
De cima para baixo				
Alta difusão		X	X	
Média difusão				
Baixa difusão	X			X
Não sabe				
De baixo para cima				
Alta difusão	X			
Média difusão		X		X
Baixa difusão			X	
Não sabe				

8. A disseminação de informações na empresa é considerada (pela gerência/diretoria):

## Nível de Direção

Disseminação da Informação	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
De elevada importância	X	X	X	X
De baixa importância				
De média importância				
Não é importante				

9. Tipo de informação divulgada aos funcionários de produção:

## Nível de Direção

Tipo de Informação	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Evolução das vendas	X			
Rentabilidade da empresa		X	X	
Evolução dos índices de produtividade				
Evolução dos índices de qualidade				X
Desempenho individual ou de equipe				
Outros				

10. Fator determinante à não divulgação de certas informações:

## Nível de Direção

Fator Determinante	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Informação de caráter estratégico	X	X	X	X
Falta de confiança nos funcionários				
Funcionários não compreendem a informação	X			
Não há necessidade de os funcionários saberem				
Outros				

11. Enumere, de 1 a 5, para os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que, o cinco (5) seja colocado para o item mais utilizado na empresa.

#### Nível de Direção

Meios de Comunicação	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Correio Eletrônico	3	3	3	1
Memorando, cartas	2	2	2	4
Conversa cara a cara	4	4	4	5
Telefone	5	5	5	3
Boletins, relatórios gerais, etc	1	1	1	2

12. Inclua se for o caso e identifique numericamente por ordem decrescente, o item que mais interfere ou acaba influenciando na sua Tomada de Decisão no dia-a-dia. (Restrições)

#### Nível de Direção

Restrições	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Avaliação de desempenho	2	4	4	
Sistemas de recompensas	1	1	1	X
Falta de informação sobre o assunto (desconhecimento)	4	2	2	
Pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou superior para a tomada de decisão.	3	3	3	

13. Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em sua atual realidade de trabalho, ou o ponto que melhor traduz seu atual sentimento e percepção, em relação a cada uma das afirmativas feitas:



## Nível de Direção

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
1. Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas funções, não corro o risco de ser dispensado aqui na empresa.	1	10	10	10
2. Com meu atual salário, consigo atender a minhas necessidades básicas, de modo satisfatório.	5	10	10	6
3. Considero autênticas e leais as relações existentes entre os membros de nossa área de trabalho.	9	8	6	5
4. A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.	9	7	8	-
5. Em nossa área de trabalho, as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	10	10	9	-
6. Meu salário é compatível com minhas atribuições.	3	10	10	1
7. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização de meu trabalho.	10	10	10	10
8. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área.	3	10	9	-
9. Em suas respectivas atividades, meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.	3	9	8	-
10. Sinto, aqui, uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da empresa e ao meu trabalho.	3	10	10	6
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho, são adequadas.	10	10	10	9
12. Dependendo de minha atuação, posso conquistar na empresa uma posição tranqüila, em relação a meu futuro.	5	10	10	1
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	5	10	10	1
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia superior.	10	10	9	-
15. Sinto que minha chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando "esconder o jogo" e privilegiem alguns.	5	10	9	-
16. Sou informado, por minha chefia, sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	5	10	10	-

continua...

continuação...

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
17. Em nossa área de trabalho, observam-se atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem ninguém ficar escondendo informações do outro.	4	9	10	-
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	5	10	9	6
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	1	9	9	-
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranquilidade.	1	9	9	-
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	5	10	9	-
22. A cobertura médico assistência oferecida pela empresa proporciona tranquilidade para mim e minha família.	1	10	10	-
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, onde são consideradas como ajuda as críticas e sugestões que uns levam até aos outros.	1	10	9	-
24. A supervisão que recebo de minha chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	4	10	9	-
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	1	7	7	-
26. O plano de cargos da empresa oferece oportunidade de progresso e ascensão para todos.	1	10	6	-
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições.	5	10	9	7
28. O nível de responsabilidades e atribuições a mim confiadas é compatível com meu salário.	3	10	9	1
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	10	10	9	10
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado por minha chefia.	1	10	9	-
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados	5	10	7	-
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	1	10	9	10
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria.	6	10	7	1
34. Participo de grupos de trabalho em minha atividade e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a empresa.	5	10	9	-

continua...

continuação...

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	2	10	9	10
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões e eventos diversos.	6	10	4	-
37. Através de treinamentos, estágios ou outras atividades, das quais participo, tenho me preparado para concorrer a promoções.	-	9	7	-
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela empresa e por meus colegas.	5	9	9	-
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.	10	10	9	-
40. Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	10	10	10	10
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta empresa.	8	10	10	10
42. A qualidade de meu trabalho depende, acima de tudo, de minhas ações e decisões.	6	10	9	10
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com meu trabalho.	10	10	1	-
44. Aqui existem condições para que eu possa planejar e direcionar minha carreira profissional.	1	10	9	10
45. Minha chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	2	10	9	-
46. Meus pares, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	10	9	9	-
47. Minha chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	10	10	10	-
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	10	8	8	10
49. Minha chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	5	8	8	-
50. Considero que minha chefia é justa e transparente em suas indicações para promoções.	-	9	9	-

14. Como se dá o processo de tomada de decisão na sua empresa?

Nível de Direção

Tomada de Decisão	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
O dirigente é responsável pela maior parte das decisões.	X	X	X	X
Os funcionários intermediários tem poder de decisão.				
A decisão é delegada a todos os níveis, nas devidas proporções.				
Outros				

15. A participação dos funcionários na tomada de decisões relevantes é considerada importante?

Nível de Direção

Importância da Participação	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Sim	X	X	X	X
Não				

16. Quanto a participação na tomada de decisão ela, é exercida na empresa?

Nível de Direção

Real Participação	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Não é exercida				
Às vezes participa		X	X	
Participa na maior das vezes				X

17. Quanto ao Estilo da Gerência na Tomada de Decisão, ela é:

Nível de Direção

Estilo Gerencial	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Centralizadora	X			
Controle direto				X
Descentralizadora	X	X	X	
Autônoma				
Outros				

18. Identifique com "X" qual das frases abaixo mais se aproxima do seu modo de tomar a decisão. (Modelo de Decisão)

Nível de Direção

Modelo de Decisão	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Toma-se a decisão quando o problema esta claramente definido, conhecendo todas as possíveis alternativas de ações possíveis, inclusive as suas consequências, ficando claro que a decisão tomada será uma decisão de otimização, ou seja, aplica a melhor solução alternativa ao problema.	--			X
Há sempre uma relatividade nas decisões, pois, toda decisão é até certo ponto, resultado de uma acomodação: a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.	--	X	X	

19. Enumere, de 1 a 4, os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que o quatro (4) seja colocado para o item mais utilizado na empresa. (Estilo de Tomada de Decisão)

Nível de Direção

Estilo da Tomada de Decisão	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Você é uma pessoa que tem pouca tolerância a incertezas, usa da lógica, é racional, procura ser eficiente, trabalha com informações mínimas e, encontrando uma alternativa para o problema, toma a decisão rapidamente.	4	1	3	4
Você é uma pessoa que tolera a incerteza, batalha atrás de mais informações, analisa outras alternativas, mesmo já tendo encontrado uma que atenda à sua necessidade, visualiza novas situações e, com cuidado, toma a decisão.	3	4	2	2
Você é uma pessoa que busca enxergar o todo, analisa várias alternativas, tem visão de longo prazo, considera-se bom para encontrar soluções criativas para os problemas.	2	2	1	3
Você é uma pessoa que tenta evitar o conflito, procura aceitação, é receptivo a sugestões de outros, costuma trabalhar em parceria com subordinados e acredita que é necessário reunir-se para comunicar as coisas importantes.	1	3	4	1

20. Quando ocorre a tomada de decisão dentro da organização, você a toma por quê? (Métodos de Tomada de Decisão).

Nível de Direção

Método da Tomada de Decisão	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Tem informação e compreensão suficiente para tomar uma boa decisão.				X
Busca informações, conselho com outras pessoas sobre o problema; Com base na informação recebida e em interpretação, você então faz escolha final do curso de ação preferido.				
Você pede a outros que tomem ou o ajudem a tomar a decisão final para a solução de um problema.	X	X	X	X
Outros				

21. Quais das técnicas abaixo você utiliza no dia-a-dia, dentro da empresa, para desenvolver o seu trabalho? (Técnicas utilizadas na Tomada de Decisão).

Nível de Direção

Técnicas para a Tomada de Decisão	Empresa			
	I	II		III
	Diretor Adm.	Diretor Indus.	Diretor Adm.	Diretor Geral
Programação linear	--			
Teoria das filas	--			
Teoria de probabilidade	--			
Modelos de gestão de estoques	--			
Análise marginal	--			
Modelos de ponto de equilíbrio	--			
Análise de redes	--			
Simulação		X	X	X
Retorno sobre o investimento		X	X	X
Outros	--			
Nenhum. Por quê?				

## APÊNDICE VI: DADOS COMPARATIVOS AO NÍVEL GERENCIAL

1. É efetuado, na empresa, planejamento estratégico, tático e operacional?  
Se sim, quem participa e se não, o por quê?

Empresa	Planejamento Estratégico
I	Sim, participam os gerentes com os proprietários
II	Sim, efetuam a diretoria, gerente comercial e financeiro
III	Não, afirmação do gerente comercial, por enquanto não está presente na cultura da empresa. Sim, afirmação do gerente de produção, participam diretoria e gerencia
	Planejamento tático
I	Gerentes de vendas - não Gerente de Assistência Técnica - sim Gerente Industrial - sim
II	Sim, efetuam - produção, comercial e financeiro
III	Gerente de produção - sim, participam produção e montagem. Gerente comercial - não, na ausência de um planejamento na empresa x acompanhamento periódico, muitas vezes as ações são tomadas em função de um acontecimento localizado e não de um planejamento a curto, médio e longo prazo.
	Planejamento Operacional
I	Gerente de vendas - não Gerente de assistência técnica - sim Gerente industrial - sim
II	Sim efetuam - produção, comercial e financeiro
III	Gerente comercial, sim - ISO-9000 e organizacional Gerente de produção, sim - lista de produção, linha de montagem e expedição

2. A empresa tem, para orientação dos seus colaboradores, algum tipo de manual/normas/procedimentos/rotinas?

Nível Gerencial			
Empresa	Não	Sim	Quais
Empresa I			
Ger. Industrial		X	Normas e procedimentos
Ger. A Técnica		X	Procedimentos e rotinas
Ger. vendas I		X	Normas e procedimentos(rotinas de trabalho)
Empresa II			
Ger. Comercial		X	ISO-9001 c/ procedimentos e normas
Ger. Técnico		X	Procedimentos conf., requisitos da ISO-9001
Emrpresa III			
Ger. Produção		X	Normas, procedimentos e rotinas
Ger. Comercial		X	Procedimentos e rotinas do depto. pessoal, medicina e segurança no trabalho.

## 3. A empresa possui indicadores de desempenho?

( ) Sim, quais? ( ) Não, por quê?

Nível Gerencial

Indicadores de Desempenho	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vendas	Ger. Comer.	Ger. Técnico	Ger. Produção	Ger. Comerc.
Indic. de Produtividade							X1
mão-de-obra				*			
produção média	X	X		*		X	
faturamento médio		X		*			
atendimento médio		X		*			
Indic. Financeiros							
liquidez seca				*			
margem bruta		X		*		X	
margem de contribuição		X		*			
margem líquida	X	X		*		X	
endividamento longo prazo		X		*			
rentabilidade patrimônio líquido		X		*			
Indic. de Qualidade							
satisfação de clientes	X	X	X	*	X		
defeitos da produção	X	X	X	*	X	X	
qualidade das vendas				*			
reclamação de clientes	X		X	*	X		
cumprimento prazos na produção			X	*		X	
Indic. de Pessoal							
taxa de rotatividade	X			*			
treinamento de pessoal			X	*	X		

X1 - Não foi desenvolvido.

\* - Planilhas de vendas, produção e financeira.

## 4. Que atividades de caráter participativo são exercidas?

Nível Gerencial

Indicadores de Caráter Participativo	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Programas de sugestões individuais	X	X		X	X		X
Equipes para soluções de problemas		X	X		X		
Equipes de melhorias de processos		X	X	X	X		
Canal aberto de comunicação				X		X	
Outros				X1			X2

X1 - auditorias internas.

X2 - caixas de sugestões.

5. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é processada na empresa. (Sistema de Administração)

## Nível Gerencial

Sistema Administrativo na Tomada de Decisão	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa.		X					
O processo decisório é centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro.	X		X			X	X
Para o processo decisório a direção consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação.					X	X	
O processo decisório é totalmente delegado e descentralizado.							

6. Identifique, com X, a frase que mais se aproxima do modo como a tomada de decisão é definida na empresa (Estilo de Liderança)

## Nível Gerencial

Estilo de Liderança	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
O empresário define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão.	X	X					
O empresário toma a decisão e comunica.		X		X	X		X
O empresário vende sua Decisão.		X	X				
O empresário apresenta suas idéias e pede perguntas.		X					
O empresário apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modificações.							
O empresário permite que subordinados decidem dentro dos limites definidos pela empresa.						X	

7. Em relação ao fluxo de informação na empresa:

## Nível Gerencial

Fluxo de Informação na Empresa	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
De cima para baixo							
Alta difusão				X			
Média difusão	X	X			X	X	X
Baixa difusão							
Não sabe							
De baixo para cima							
Alta difusão							
Média difusão	X			X		X	
Baixa difusão		X			X		X
Não sabe							

8. A disseminação de informações na empresa é considerada (pela gerência/diretoria):

## Nível Gerencial

Disseminação da Informação	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
De elevada importância	X	X	X	X	X	X	
De baixa importância							
De média importância							X
Não é importante							

9. Tipo de informação divulgada aos funcionários de produção:

## Nível Gerencial

Tipo de Informação	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Evolução das vendas	X	X		X			
Rentabilidade da empresa				X	X		
Evolução dos índices de produtividade		X		X		X	X
Evolução dos índices de qualidade		X		X		X	X
Desempenho individual ou de equipe	X	X		X			
Outros				*		X	

\* - satisfação do cliente

X1 - reclamação de clientes

10. Fator determinante à não divulgação de certas informações:

## Nível Gerencial

Fator Determinante	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Informação de caráter estratégico		X	X	X	X		
Falta de confiança nos funcionários							
Funcionários não compreendem a informação						X	X
Não há necessidade dos funcionários saberem	X			X			
Outros							

11. Enumere, de 1 a 5, para os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que, o cinco (5) seja colocado para o item mais utilizado na empresa.

## Nível Gerencial

Meios de Comunicação	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Correio Eletrônico	3	3	4	5	3	1	2
Memorando, cartas	1	2	2	3	2	2	3
Conversa cara a cara	5	4	3	5	5	3	5
Telefone	4	5	5	2	4	5	4
Boletins, relatórios gerais, etc	2	1	1	3	1	4	1

12. Inclua se for o caso e identifique numericamente por ordem decrescente, o item que mais interfere ou acaba influenciando na sua Tomada de Decisão no dia-a-dia. (Restrições)

## Nível Gerencial

Restrições	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Avaliação de desempenho	3	3	4	1	4	2	4
Sistemas de recompensas	1	2		3	1	1	1
Falta de informação sobre o assunto (desconhecimento)	2	1		2	2	4	2
Pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou superior para a tomada de decisão.	4	4		4	3	3	3
Outros							

13. Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em sua atual realidade de trabalho, ou o ponto que melhor traduz seu atual sentimento e percepção, em relação a cada uma das afirmativas feitas:

## Nível Gerencial

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
1. Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas funções, não corro o risco de ser dispensado aqui na empresa.	8	10	6	10	10	9	1
2. Com meu atual salário, consigo atender a minhas necessidades básicas, de modo satisfatório.	4	10	3	7	9	6	2
3. Considero autênticas e leais as relações existentes entre os membros de nossa área de trabalho.	4	6	8	10	8	5	6

continua...

continuação...

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
4. A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.	5	10	3	10	7	4	5
5. Em nossa área de trabalho, as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	7	8	5	10	10	4	7
6. Meu salário é compatível com minhas atribuições.	3	10	4	10	9	6	6
7. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização de meu trabalho.	10	8	9	10	10	9	6
8. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área.	9	10	7	10	9	8	7
9. Em suas respectivas atividades, meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.	7	10	3	10	5	4	5
10. Sinto, aqui, uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da empresa e ao meu trabalho.	10	10	9	10	8	3	4
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho, são adequadas.	7	10	9	10	10	3	7
12. Dependendo de minha atuação, posso conquistar na empresa uma posição tranqüila, em relação a meu futuro.	10	10	9	10	9	9	3
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	3	10	-	10	9	8	4
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia superior.	8	10	5	10	8	6	6
15. Sinto que minha chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando "esconder o jogo" e privilegiem alguns.	10	10	8	10	8	4	3
16. Sou informado, por minha chefia, sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	9	8	7	10	10	4	8
17. Em nossa área de trabalho, observam-se atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem ninguém ficar escondendo informações do outro.	8	8	9	10	8	3	4

continua...

continuação...

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	8	9	7	10	10	3	7
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	5	10	8	10	8	3	1
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranqüilidade.	8	10	7	10	10	3	5
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	8	10	9	10	10	8	5
22. A cobertura médico assistência oferecida pela empresa proporciona tranqüilidade para mim e minha família.	5	10	9	10	10	-	1
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, onde são consideradas como ajuda as críticas e sugestões que uns levam até aos outros.	5	8	7	10	8	4	5
24. A supervisão que recebo de minha chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	8	10	9	10	9	7	6
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	7	10	7	10	8	6	4
26. O plano de cargos da empresa oferece oportunidade de progresso e ascensão para todos.	5	10	8	10	9	6	7
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições.	8	9	9	10	10	7	6
28. O nível de responsabilidades e atribuições a mim confiadas é compatível com meu salário.	3	10	4	10	10	7	6
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	9	10	7	10	10	8	5
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado por minha chefia.	5	9	3	10	8	2	6
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados	7	9	3	10	10	2	6
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	8	10	3	10	10	6	6
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria.	8	9	9	10	10	8	7
34. Participo de grupos de trabalho em minha atividade e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a empresa.	8	9	8	10	10	8	6

continua...

continuação...

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	5	9	7	10	10	5	7
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões e eventos diversos.	8	9	4	10	10	9	3
37. Através de treinamentos, estágios ou outras atividades, das quais participo, tenho me preparado para concorrer a promoções.	5	9	-	10	7	4	6
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela empresa e por meus colegas.	8	9	7	10	9	7	6
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.	8	9	5	10	10	9	7
40. Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	10	10	8	10	10	9	9
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta empresa.	10	10	8	10	10	9	9
42. A qualidade de meu trabalho depende, acima de tudo, de minhas ações e decisões.	10	10	10	10	10	9	5
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com meu trabalho.	10	9	9	10	10	9	6
44. Aqui existem condições para que eu possa planejar e direcionar minha carreira profissional.	10	10	9	10	10	5	6
45. Minha chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	10	9	10	10	10	3	5
46. Meus pares, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	9	10	7	10	10	8	6
47. Minha chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	9	10	8	10	8	9	6
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	9	10	9	10	10	9	7
49. Minha chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	9	8	9	10	8	6	5
50. Considero que minha chefia é justa e transparente em suas indicações para promoções.	8	9	-	10	10	7	6

14. Como se dá o processo de tomada de decisão na sua empresa?

Nível Gerencial

Tomada de Decisão	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
O dirigente é responsável pela maior parte das decisões.	X	X	X		X	X	X
Os funcionários intermediários tem poder de decisão.							
A decisão é delegada a todos os níveis, nas devidas proporções.				X			
Outros							

15. A participação dos funcionários na tomada de decisões relevantes é considerada importante?

Nível Gerencial

Importância da Participação	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Sim	X	X	X	X	X	X	X
Não							

16. Quanto a participação na tomada de decisão ela, é exercida na empresa?

Nível Gerencial

Real Participação	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Não é exercida	X	X	X	X			
Às vezes participa							X
Participa na maior das vezes					X	X	

17. Quanto ao Estilo da Gerência na Tomada de Decisão, ela é:

Nível Gerencial

Estilo Gerencial	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Centralizadora			X				X
Controle direto	X						
Descentralizadora		X		X	X	X	
Autônoma							
Outros							

18. Identifique com "X" qual das frases abaixo mais se aproxima do seu modo de tomar a decisão. (Modelo de Decisão)

## Nível Gerencial

Modelo de Decisão	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Toma-se a decisão quando o problema esta claramente definido, conhecendo todas as possíveis alternativas de ações possíveis, inclusive as suas consequências, ficando claro que a decisão tomada será uma decisão de otimização, ou seja, aplica a melhor solução alternativa ao problema.							
Há sempre uma relatividade nas decisões, pois, toda decisão é até certo ponto, resultado de uma acomodação: a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.	X	X	X	X	X	X	X

19. Enumere, de 1 a 4, os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que o quatro (4) seja colocado para o item mais utilizado na empresa. (Estilo de Tomada de Decisão)

## Nível Gerencial

Estilo da Tomada de Decisão	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Você é uma pessoa que tem pouca tolerância a incertezas, usa da lógica, é racional, procura ser eficiente, trabalha com informações mínimas e, encontrando uma alternativa para o problema, toma a decisão rapidamente.	1	1	3	1	1	1	1
Você é uma pessoa que tolera a incerteza, batalha atrás de mais informações, analisa outras alternativas, mesmo já tendo encontrado uma que atenda à sua necessidade, visualiza novas situações e, com cuidado, toma a decisão.	2	2	2	4	3	2	2
Você é uma pessoa que busca enxergar o todo, analisa várias alternativas, tem visão de longo prazo, considera-se bom para encontrar soluções criativas para os problemas.	3	3	1	4	4	4	4
Você é uma pessoa que tenta evitar o conflito, procura aceitação, é receptivo a sugestões de outros, costuma trabalhar em parceria com subordinados e acredita que é necessário reunir-se para comunicar as coisas importantes.	4	4	4	4	2	2	4

20. Quando ocorre a tomada de decisão dentro da organização, você a toma por quê? (Métodos de Tomada de Decisão).

Nível Gerencial

Método da Tomada de Decisão	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Tem informação e compreensão suficiente para tomar uma boa decisão.						X	X
Busca informações, conselho com outras pessoas sobre o problema; Com base na informação recebida e em interpretação, você então faz escolha final do curso de ação preferido.	X	X	X	X	X		
Você pede a outros que tomem ou o ajudem a tomar a decisão final para a solução de um problema.							
Outros							

21. Quais das técnicas abaixo você utiliza no dia-a-dia, dentro da empresa, para desenvolver o seu trabalho? (Técnicas utilizadas na Tomada de Decisão).

Nível Gerencial

Técnicas para a Tomada de Decisão	Empresa						
	I			II		III	
	Ger. Indus.	Ger. A. Téc.	Ger. Vend.	Ger. Com..	Ger. Téc.	Ger. Prod..	Ger. Com.
Programação linear	X			X		X	
Teoria das filas							
Teoria de probabilidade				X			
Modelos de gestão de estoques				X			
Análise marginal				X			
Modelos de ponto de equilíbrio		X		X			
Análise de redes							
Simulação					X		
Retorno sobre o investimento		X		X			X
Outros							
Nenhum. Por quê?			X1				

X1- Ger. Vendas - não conhece nenhuma técnica, esta procurando colocar em prática conforme curso realizado.

## APÊNDICE VII: DADOS COMPARATIVOS AO NÍVEL DE SUPERVISÃO

1. É efetuado, na empresa, planejamento estratégico, tático e operacional?  
Se sim, quem participa e se não, o por quê?

Empresa	Planejamento Estratégico
I	Encarregado de compra não sabe. Encarregado financeiro sim, participam gerente administrativo e a diretoria. Encarregado de produção de estufa não respondeu. Encarregado de desenvolvimento de produtos sim, participam: Diretoria/gerentes Administrativo e A Técnica.
II	Não sabe
III	Gerente comercial não - por enquanto não está presente na cultura da empresa. Gerente de produção sim - diretoria e gerencia
	Planejamento tático
I	Encarregado de compras ( prod/vendas/estoque/compras). Encarregado de prod. Estufas não respondeu Encarregado financeiro (adm/venda/prod./financeiro) Encarregado desenv. Produtos (vendas/prod/compras).
II	Não responderam
III	Gerente de produção sim, Produção e montagem. Gerente comercial não, na ausência de um planejamento na empresa x acompanhamento periódico, muitas vezes as ações são tomadas em função de um acontecimento localizado e não de um planejamento a curto, médio e longo prazo.
	Planejamento Operacional
I	Encarregado de produção de estufa não respondeu. Encarregado de compras sim (prod/vendas/estoque/compras) Encarregado financeiro sim (adm/vendas/prod/financeiro). Encarregado desenv. Produtos sim (vendas/prod/compras).
II	Programas de fabricação e montagem mais manutenção.
III	Gerente comercial sim, ISO-9000 e organizacional. Gerente produção sim, lista de produção, montagem e expedição.

2. A empresa tem, para orientação dos seus colaboradores, algum tipo de manual/normas/procedimentos/rotinas?

Nível Supervisão			
Empresa	Não	Sim	Quais
Empresa I			
Enc. Des. Prod.		X	Procedimentos de produção.
Enc. Financeiro		X	Procedimentos
Enc. Compra		X	Procedimentos
Enc. Prod. estufa		X	Não citou
Empresa II			
Enc. Elétrico		X	Migrando da ISO-9000 p/ ISO-9001 e normas ICE (específicas para equipamentos hospitalares)
Enc. Produção		X	Procedimentos e normas p/ fabr./mont. e manutenção
Empresa III			
Enc. Produção		X	Norma, procedimentos e rotinas.
Enc. Comercial		X	Procedimentos e rotinas do depto pessoal, medicina e segurança no trabalho.

3. A empresa possui indicadores de desempenho?

( ) Sim, quais?      ( ) Não, por quê?

Nível Supervisão

Indicadores de Desempenho	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Produç.	Enc. Produç.	Enc. Comerc.
Indic. de Produtividade								X1
mão-de-obra					X			
produção média			X		X		X	
faturamento médio	X							
atendimento médio								
Indic. Financeiros								
liquidez seca		X						
margem bruta		X					X	
margem de contribuição		X						
margem líquida		X					X	
endividamento longo prazo	X	X						
rentabilidade patrimônio líquido	X	X						
Indic. de Qualidade								
satisfação de clientes					X			
defeitos da produção	X				X		X	
qualidade das vendas								
reclamação de clientes	X				X			
cumprimento prazos na produção	X						X	
Indic. de Pessoal								
taxa de rotatividade								
treinamento de pessoal					X			

X1 - Não foi desenvolvido.

\* - Índice de qualidade e não conformidade.





## 9. Tipo de informação divulgada aos funcionários de produção:

## Nível Supervisão

Tipo de Informação	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
Evolução das vendas	X	X						
Rentabilidade da empresa					X	X		
Evolução dos índices de produtividade	X	X		X			X	X
Evolução dos índices de qualidade		X			X		X	X
Desempenho individual ou de equipe					X			
Outros							X1	

X1 - reclamação de clientes.

## 10. Fator determinante à não divulgação de certas informações:

## Nível Supervisão

Fator Determinante	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
Informação de caráter estratégico	X							
Falta de confiança nos funcionários						X		
Funcionários não compreendem a informação							X	X
Não há necessidade dos funcionários saberem		X		X				
Outros								

11. Enumere, de 1 a 5, para os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que, o cinco (5) seja colocado para o item mais utilizado na empresa.

## Nível Supervisão

Meios de Comunicação	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
Correio Eletrônico	4	4		4	4	4	1	2
Memorando, cartas	1	1		2	2	2	2	3
Conversa cara a cara	3	3		3	5	5	3	5
Telefone	5	5		5	3	3	5	4
Boletins, relatórios gerais, etc	2	2		1	1	1	4	1

12. Inclua se for o caso e identifique numericamente por ordem decrescente, o item que mais interfere ou acaba influenciando na sua Tomada de Decisão no dia-a-dia. (Restrições)

## Nível Supervisão

Restrições	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
Avaliação de desempenho	--	3	--	4	2	3	2	5
Sistemas de recompensas	--	2	--	3	1	4	1	2
Falta de informação sobre o assunto (desconhecimento)	--	1	--	3	3	1	4	3
Pouco tempo dado pela empresa, cliente, fornecedor ou superior para a tomada de decisão.	--	4	--	1	4	2	3	4

13. Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em sua atual realidade de trabalho, ou o ponto que melhor traduz seu atual sentimento e percepção, em relação a cada uma das afirmativas feitas:

## Nível Supervisão

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
1. Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas funções, não corro o risco de ser dispensado aqui na empresa.	10	6	-	7	6	10	9	1
2. Com meu atual salário, consigo atender a minhas necessidades básicas, de modo satisfatório.	4	6	-	4	5	7	6	2
3. Considero autênticas e leais as relações existentes entre os membros de nossa área de trabalho.	5	7	-	6	7	5	5	6
4. A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.	8	4	-	4	5	9	4	5

continua...

continuação...

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa							
	I			II		III		
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
5. Em nossa área de trabalho, as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	5	9	-	8	6	5	4	7
6. Meu salário é compatível com minhas atribuições.	4	5	-	4	5	6	6	6
7. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização de meu trabalho.	8	8	-	9	7	6	9	6
8. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área.	10	8	-	5	5	7	8	7
9. Em suas respectivas atividades, meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.	6	8	-	5	8	8	4	5
10. Sinto, aqui, uma ambiência de tranquilidade e segurança, em relação ao futuro da empresa e ao meu trabalho.	6	8	-	7	6	5	3	4
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho, são adequadas.	7	10	-	9	9	5	3	7
12. Dependendo de minha atuação, posso conquistar na empresa uma posição tranqüila, em relação a meu futuro.	10	9	-	9	8	6	3	3
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	4	9	-	4	5	8	8	4
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia superior.	7	8	-	6	9	10	6	6

continua...

continuação...

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
15. Sinto que minha chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando “esconder o jogo” e privilegiem alguns.	8	8	-	6	6	7	4	3
16. Sou informado, por minha chefia, sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	10	9	-	8	6	6	4	8
17. Em nossa área de trabalho, observam-se atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem ninguém ficar escondendo informações do outro.	7	9	-	7	5	10	3	4
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	8	9	-	9	5	7	3	7
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	7	8	-	9	5	8	3	1
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranqüilidade.	5	8	-	9	6	5	3	5
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	10	9	-	9	6	6	8	5
22. A cobertura médico assistência oferecida pela empresa proporciona tranqüilidade para mim e minha família.	1	.	-	4	1	9	.	1
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, onde são consideradas como ajuda as críticas e sugestões que uns levam até aos outros.	6	7	-	6	3	9	4	5
24. A supervisão que recebo de minha chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	8	8	-	7	4	7	7	6

continua...

continuação...

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa							
					II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas extras e com períodos normais de gozo de férias.	7	5	-	3	3	5	6	4
26. O plano de cargos da empresa oferece oportunidade de progresso e ascensão para todos.	5	10	-	6	1	3	6	7
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições.	5	10	-	10	3	6	7	6
28. O nível de responsabilidades e atribuições a mim confiadas é compatível com meu salário.	4	9	-	6	5	8	7	6
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	10	10	-	9	5	10	9	5
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado por minha chefia.	8	10	-	7	4	3	2	6
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados	9	9	-	6	5	2	2	6
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	10	8	-	7	8	10	9	6
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria.	10	10	-	9	7	10	8	7
34. Participo de grupos de trabalho em minha atividade e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a empresa.	10	7	-	7	5	10	8	6
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	7	4	-	3	4	9	5	7
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões e eventos diversos.	8	9	-	5	7	9	9	3
37. Através de treinamentos, estágios ou outras atividades, das quais participo, tenho me preparado para concorrer a promoções.	10	9	-	8	3	6	4	6
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela empresa e por meus colegas.	7	8	-	8	5	9	7	6

continua...

continuação...

Nível de Satisfação e Motivação	Empresa							
					II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.	9	7	-	9	7	10	9	7
40. Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	10	9	-	8	6	9	9	9
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta empresa.	10	10	-	8	7	9	9	9
42. A qualidade de meu trabalho depende, acima de tudo, de minhas ações e decisões.	8	10	-	9	7	10	9	5
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com meu trabalho.	10	10	-	9	5	8	9	6
44. Aqui existem condições para que eu possa planejar e direcionar minha carreira profissional.	10	10	-	8	7	7	5	6
45. Minha chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	10	10	-	7	4	6	3	5
46. Meus pares, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	7	9	-	7	8	7	8	6
47. Minha chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	9	8	-	8	7	10	9	6
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	3	10	-	9	8	10	9	7
49. Minha chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	7	10	-	7	6	4	6	5
50. Considero que minha chefia é justa e transparente em suas indicações para promoções.	7	10	-	7	6	7	7	6

14. Como se dá o processo de tomada de decisão na sua empresa?

Nível Supervisão

Tomada de Decisão	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
O dirigente é responsável pela maior parte das decisões.	X	X					X	X
Os funcionários intermediários tem poder de decisão.					X			
A decisão é delegada a todos os níveis, nas devidas proporções.				X		X		
Outros								

15. A participação dos funcionários na tomada de decisões relevantes é considerada importante?

Nível Supervisão

Importância da Participação	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X1
Não								

X1 - A decisão tomada em conjunto com os colaboradores têm maior probabilidade de acerto, além do aspecto que os colaboradores sentem-se participantes do processo e divisão de responsabilidade.

16. Quanto a participação na tomada de decisão ela, é exercida na empresa?

Nível Supervisão

Real Participação	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
Não é exercida	--	--	--	--	--	--	--	--
Às vezes participa	X		X	X		X		X
Participa na maior das vezes					X		X	

17. Quanto ao Estilo da Gerência na Tomada de Decisão, ela é:  
Nível Supervisão

Estilo Gerencial	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
Centralizadora	X	X	X					X
Controle direto				X		X		
Descentralizadora					X		X	
Autonoma								
Outros								

18. Identifique com "X" qual das frases abaixo mais se aproxima do seu modo de tomar a decisão. (Modelo de Decisão)

Nível Supervisão

Modelo de Decisão	Empresa							
	I				II		III	
	Desen. Prod.	Enc. Financ.	Prod. Estufa	Enc. Compra	Enc. Elétrico	Enc. Prod.	Enc. Prod.	Enc. Comerc.
Toma-se a decisão quando o problema está claramente definido, conhecendo todas as possíveis alternativas de ações possíveis, inclusive as suas consequências, ficando claro que a decisão tomada será uma decisão de otimização, ou seja, aplica a melhor solução alternativa ao problema.	X		X	X	X	X	X	X
Há sempre uma relatividade nas decisões, pois, toda decisão é até certo ponto, resultado de uma acomodação: a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias.		X						

19. Enumere, de 1 a 4, os itens abaixo, de forma que o peso um (1) seja aplicado para o item menos utilizado. Os demais pesos devem ser aplicados por ordem crescente para os itens, de forma que o quatro (4) seja colocado para o item mais utilizado na empresa. (Estilo de Tomada de Decisão)





## APÊNDICE VIII - FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS NA EMPRESA

I

## Empresa I - Diretor

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice II, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

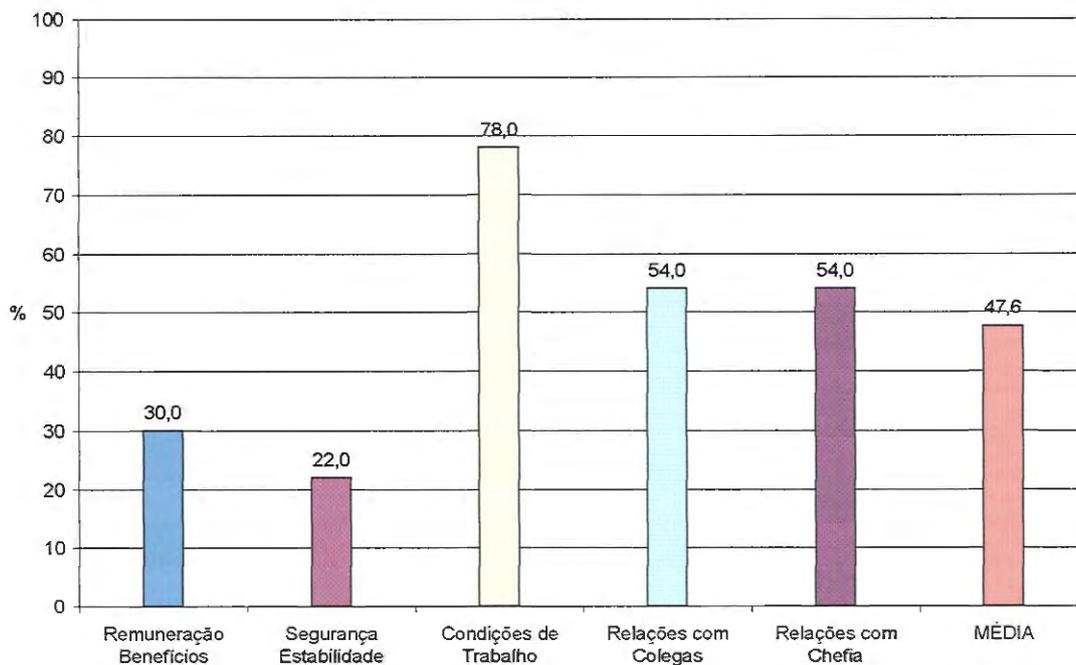
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS		SEGURANÇA ESTABILIDADE		CONDIÇÕES DE TRABALHO		RELAÇÕES COM COLEGAS		RELAÇÕES COM CHEFIA	
2	5	1	1	4	9	3	9	5	10
6	3	10	3	7	10	9	3	8	3
13	5	12	5	11	10	14	10	15	5
19	1	20	1	18	5	17	4	16	5
22	1	25	1	21	5	23	1	24	4
TOTAL = 15		TOTAL = 11		TOTAL = 39		TOTAL = 27		TOTAL = 27	
X 2 = 30,0%		X 2 = 22,0%		X 2 = 78,0%		X 2 = 54,0%		X 2 = 54,0%	
TOTAL DOS 5 FATORES = 238,0 : 5 = 47,6 % FATORES HIGIÊNICOS									

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

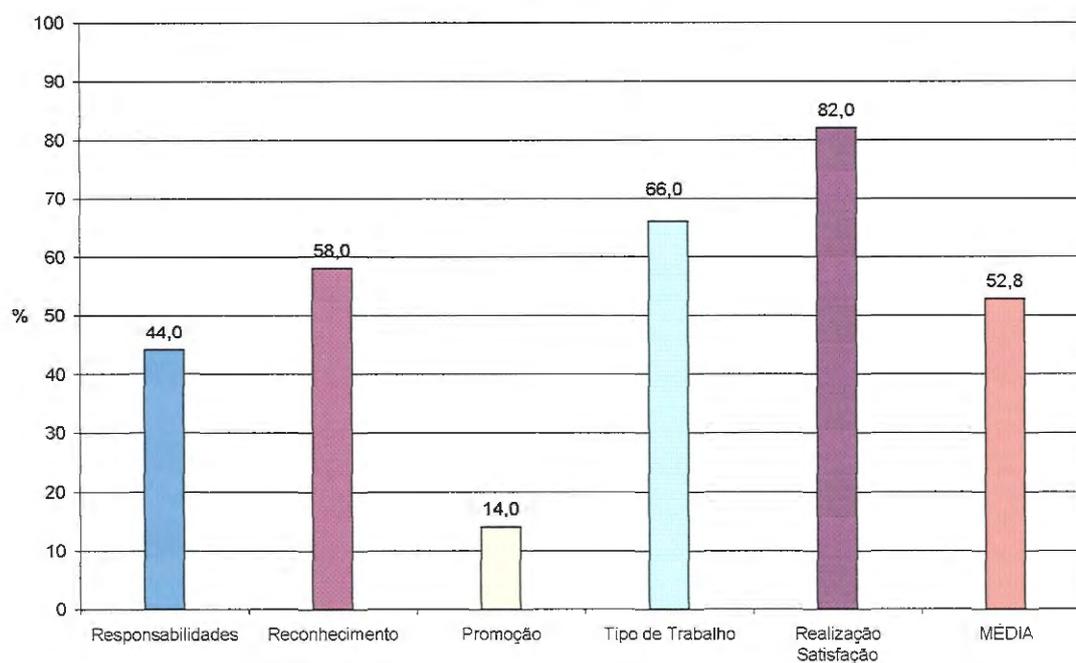
RESPONSABILI- DADES		RECONHECI- MENTO		PROMOÇÃO		TIPO DE TRABALHO		REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO	
28	3	30	1	26	1	29	10	27	5
32	1	34	5	31	5	35	2	33	6
36	6	38	5	37	--	40	10	39	10
45	2	41	8	44	1	42	6	43	10
47	10	46	10	50	--	49	5	48	10
TOTAL = 22		TOTAL = 29		TOTAL = 7		TOTAL = 33		TOTAL = 41	
X 2 = 44,0%		X 2 = 58,0%		X 2 = 14,0%		X 2 = 66,0%		X 2 = 82,0%	
TOTAL DOS 5 FATORES = 264,0 : 5 = 52,8 % FATORES MOTIVACIONAIS									

### PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

#### FATORES HIGIÊNICOS



#### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa I - Gerente Industrial

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice II, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

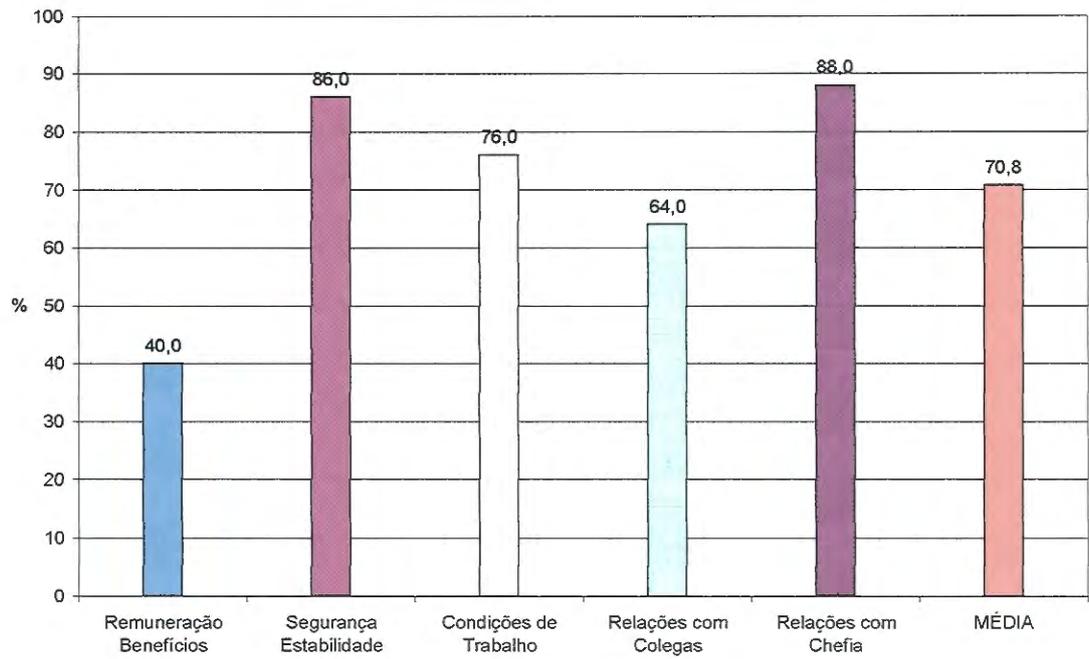
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      4	1      8	4      5	3      4	5      7
6      3	10     10	7      10	9      7	8      9
13     3	12     10	11     7	14     8	15     10
19     5	20     8	18     8	17     8	16     9
22     5	25     7	21     8	23     5	24     8
TOTAL = <u>20</u>	TOTAL = <u>43</u>	TOTAL = <u>38</u>	TOTAL = <u>32</u>	TOTAL = <u>44</u>
X 2 = <u>40.0%</u>	X 2 = <u>86.0%</u>	X 2 = <u>76.0%</u>	X 2 = <u>64.0%</u>	X 2 = <u>88.0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>354,0</u> : 5 = <u>70,8</u> % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

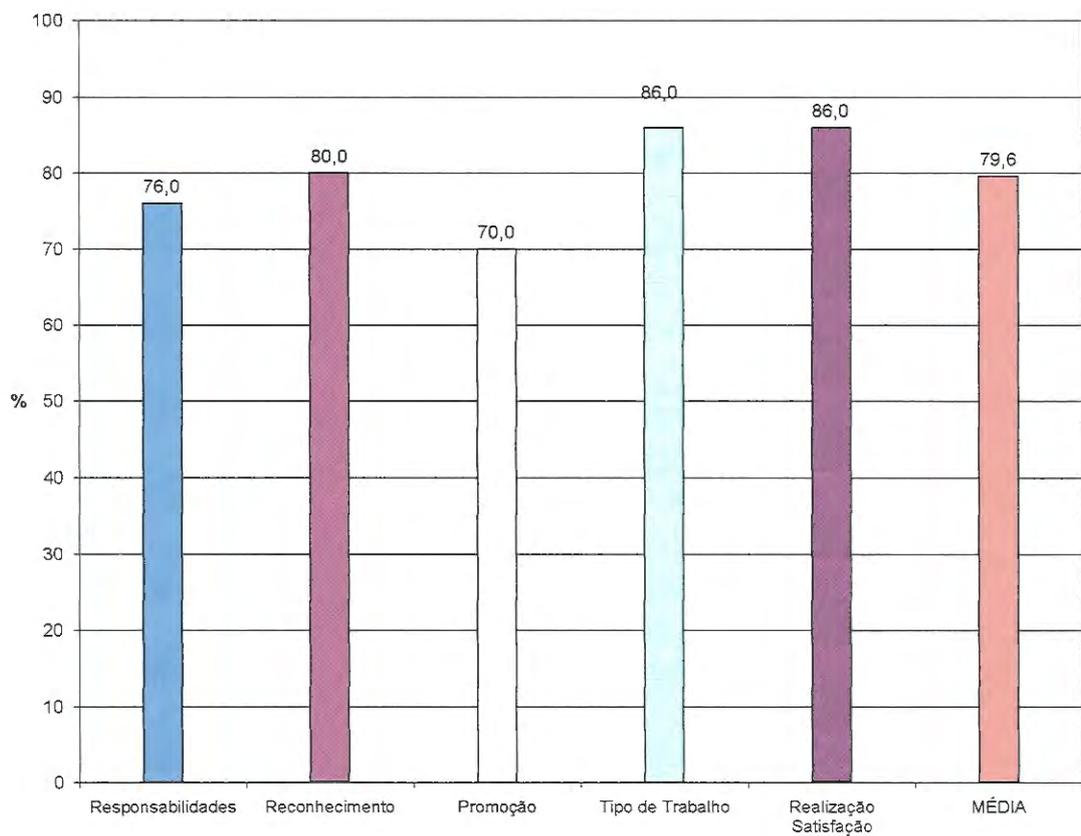
RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      3	30      5	26      5	29      9	27      8
32      8	34      8	31      7	35      5	33      8
36      8	38      8	37      5	40      10	39      8
45      10	41      10	44      10	42      10	43      10
47      9	46      9	50      8	49      9	48      9
TOTAL = <u>38</u>	TOTAL = <u>40</u>	TOTAL = <u>35</u>	TOTAL = <u>43</u>	TOTAL = <u>43</u>
X 2 = <u>76.0%</u>	X 2 = <u>80.0%</u>	X 2 = <u>70.0%</u>	X 2 = <u>86.0%</u>	X 2 = <u>86.0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>398,0</u> : 5 = <u>79,6</u> % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa I - Gerente Assistência Técnica

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice II, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

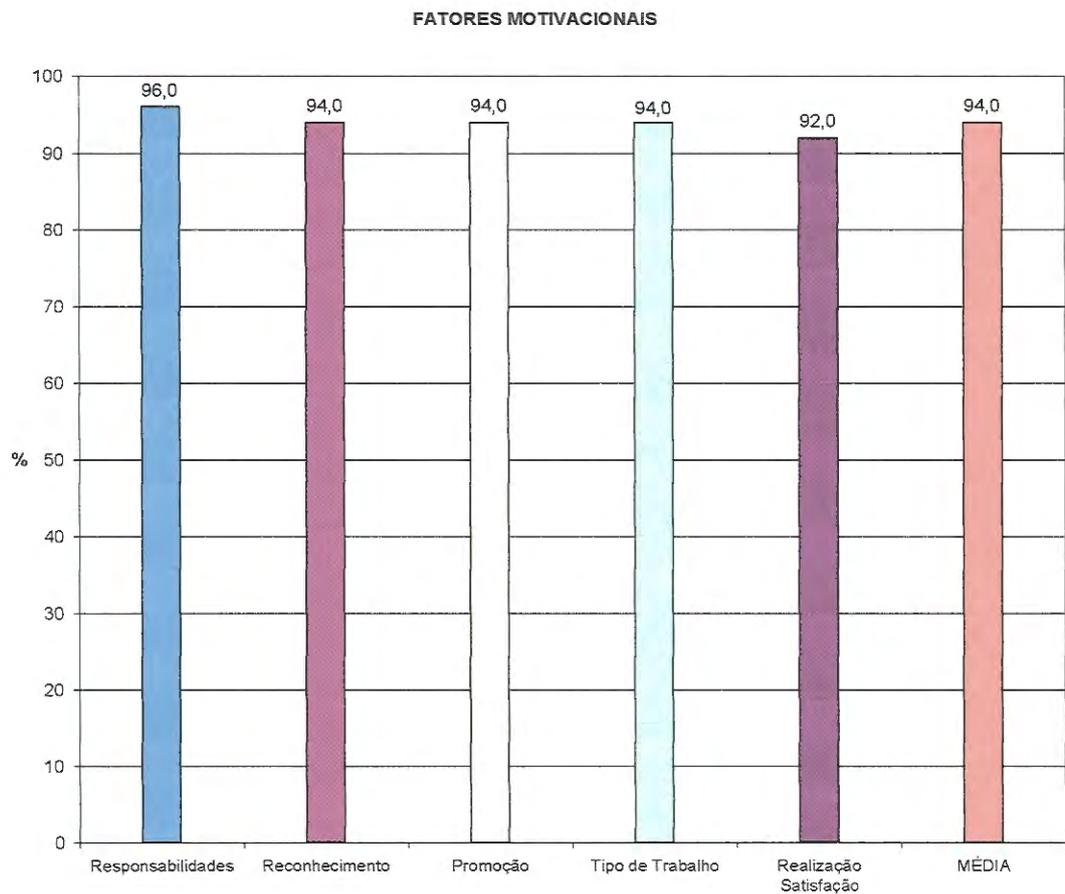
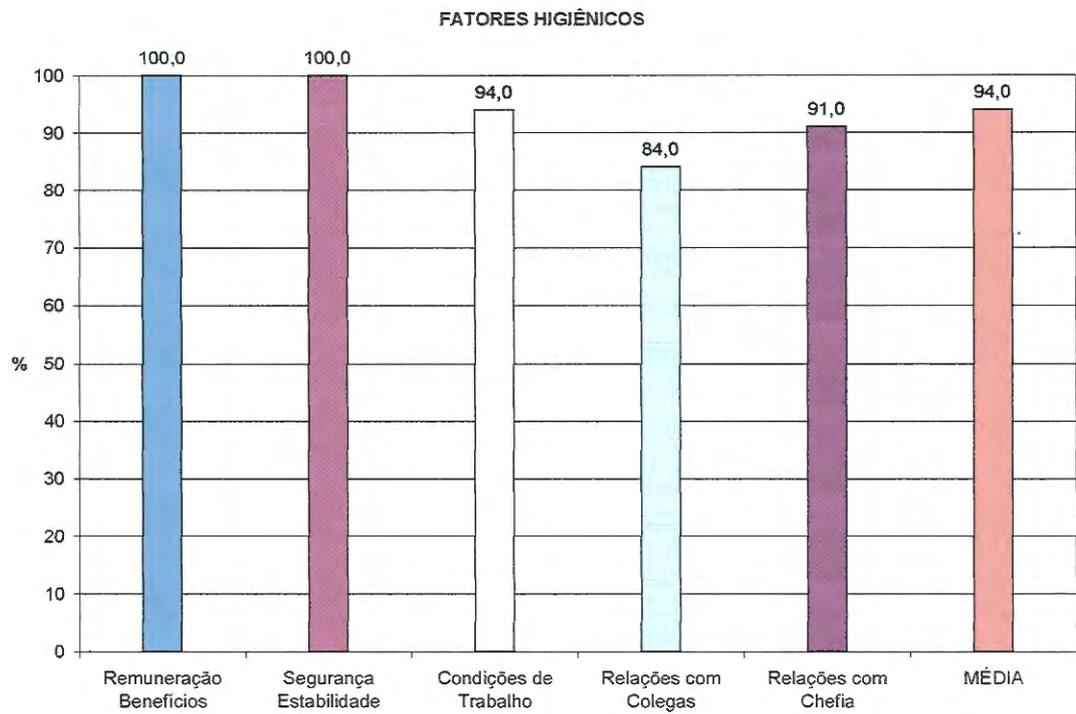
TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      10	1      10	4      10	3      6	5      8
6      10	10     10	7      8	9      10	8      10
13     10	12     10	11     10	14     10	15     10
19     10	20     10	18     9	17     8	16     8
22     10	25     10	21     10	23     8	24     10
TOTAL = 50	TOTAL = 50	TOTAL = 47	TOTAL = 42	TOTAL = 46
X 2 = 100,0%	X 2 = 100,0%	X 2 = 94,0%	X 2 = 84,0%	X 2 = 92,0%
TOTAL DOS 5 FATORES = 470,0 : 5 = 94,0      % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      10	30      9	26      10	29      10	27      9
32      10	34      9	31      9	35      9	33      9
36      9	38      9	37      9	40      10	39      9
45      9	41      10	44      10	42      10	43      9
47      10	46      10	50      9	49      8	48      10
TOTAL = 48	TOTAL = 47	TOTAL = 47	TOTAL = 47	TOTAL = 46
X 2 = 96,0%	X 2 = 94,0%	X 2 = 94,0%	X 2 = 94,0%	X 2 = 92,0%
TOTAL DOS 5 FATORES = 470,0 : 5 = 94,0      % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS



### Empresa I - Gerente Vendas

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice II, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

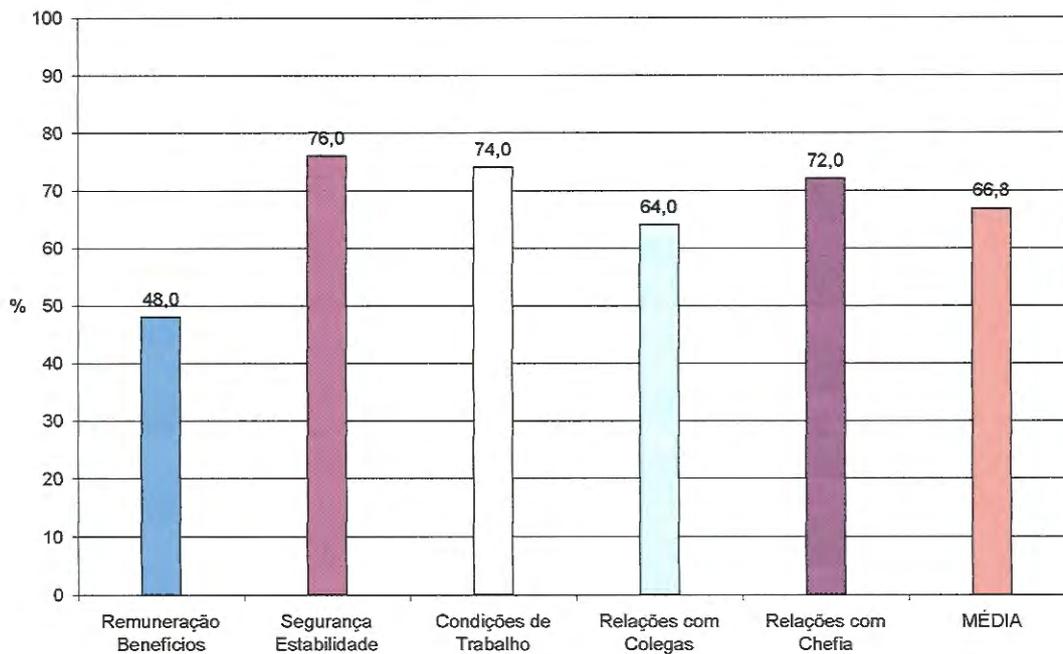
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      3	1      6	4      3	3      8	5      5
6      4	10     9	7      9	9      3	8      7
13     -	12     9	11     9	14     5	15     8
19     8	20     7	18     7	17     9	16     7
22     9	25     7	21     9	23     7	24     9
TOTAL = <u>24</u>	TOTAL = <u>38</u>	TOTAL = <u>37</u>	TOTAL = <u>32</u>	TOTAL = <u>36</u>
X 2 = <u>48,0%</u>	X 2 = <u>76,0%</u>	X 2 = <u>74,0%</u>	X 2 = <u>64,0%</u>	X 2 = <u>72,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = $334,0 : 5 = 66,8$ % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

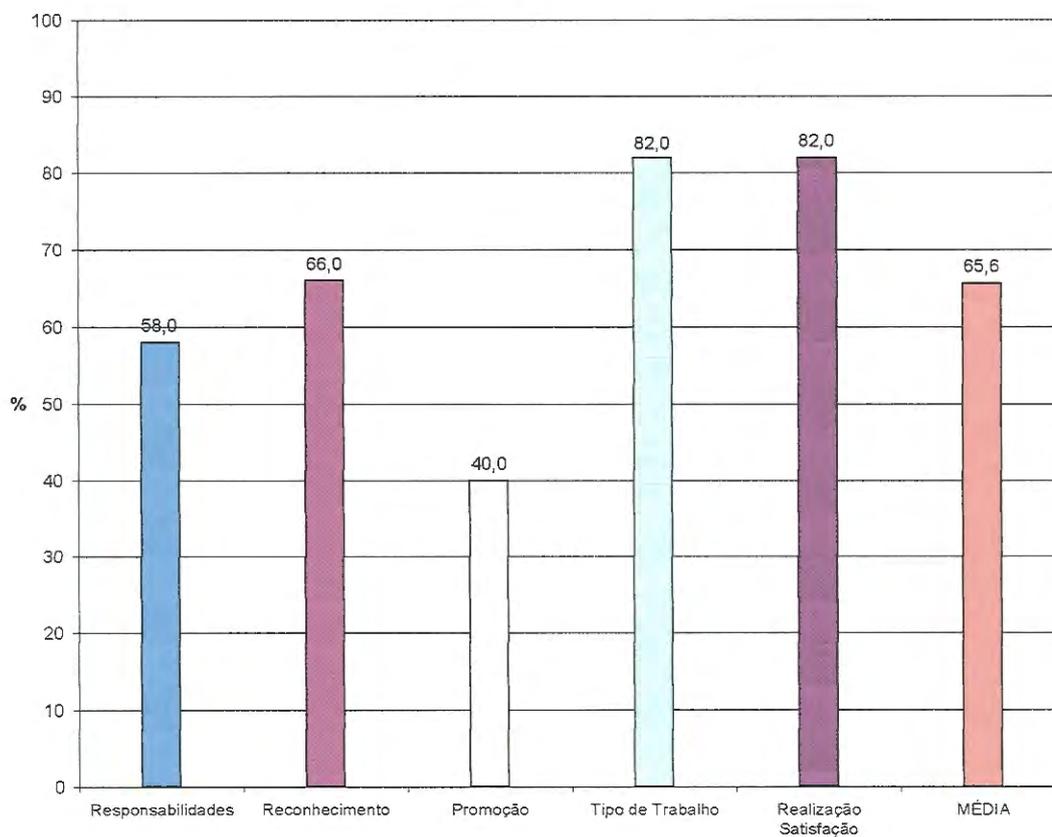
RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      4	30      3	26      8	29      7	27      9
32      3	34      8	31      3	35      7	33      9
36      4	38      7	37      -	40      8	39      5
45      10	41      8	44      9	42      10	43      9
47      8	46      7	50      -	49      8	48      9
TOTAL = <u>29</u>	TOTAL = <u>33</u>	TOTAL = <u>20</u>	TOTAL = <u>41</u>	TOTAL = <u>41</u>
X 2 = <u>58,0%</u>	X 2 = <u>66,0%</u>	X 2 = <u>40,0%</u>	X 2 = <u>82,0%</u>	X 2 = <u>82,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = $328,0 : 5 = 65,6$ % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa I - Encarregado Desenvolvimento de Produtos

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice II, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

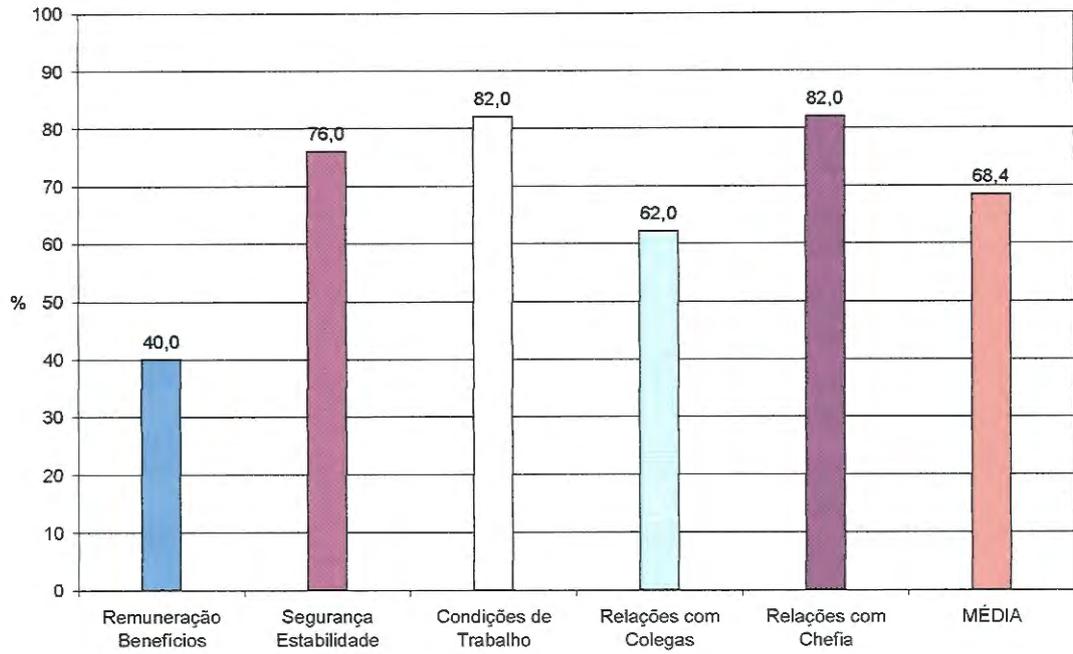
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      4	1      10	4      8	3      5	5      5
6      4	10     6	7      8	9      6	8      10
13     4	12     10	11     7	14     7	15     8
19     7	20     5	18     8	17     7	16     10
22     1	25     7	21     10	23     8	24     8
TOTAL = <u>20</u>	TOTAL = <u>38</u>	TOTAL = <u>41</u>	TOTAL = <u>31</u>	TOTAL = <u>41</u>
X 2 = <u>40,0%</u>	X 2 = <u>76,0%</u>	X 2 = <u>82,0%</u>	X 2 = <u>62,0%</u>	X 2 = <u>82,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>342,0</u> : 5 = <u>68,4</u> % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

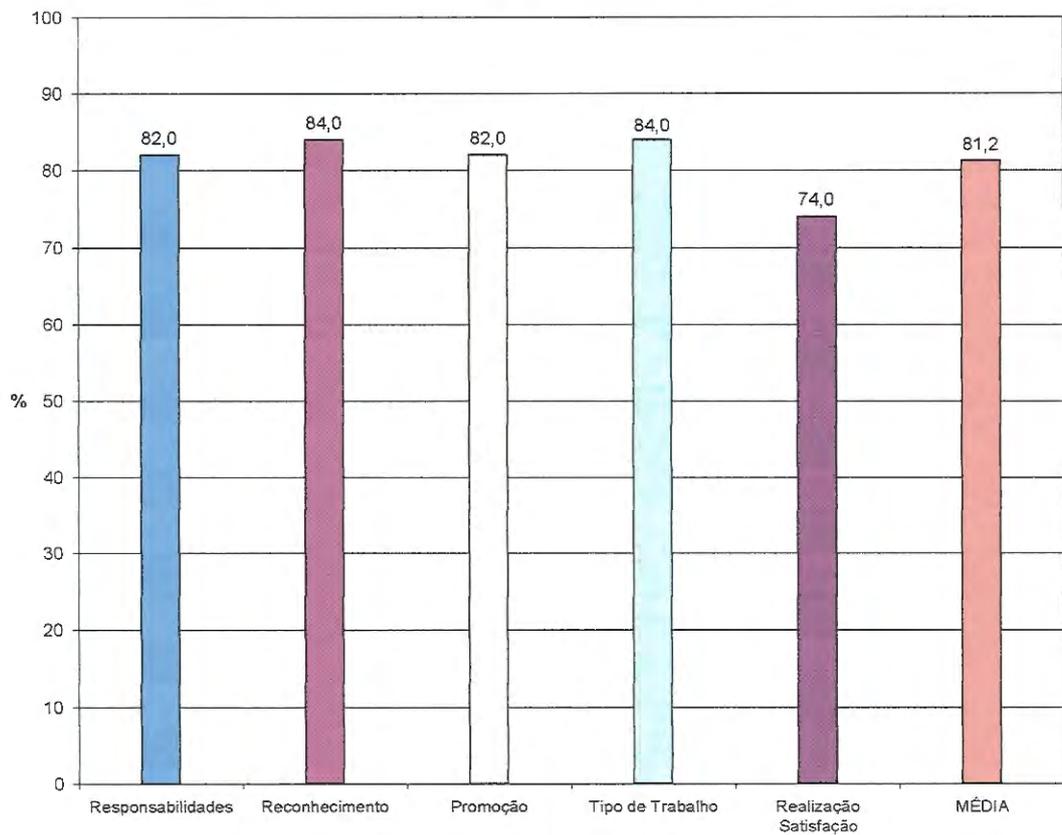
RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      4	30      8	26      5	29      10	27      5
32      10	34      10	31      9	35      7	33      10
36      8	38      7	37      10	40      10	39      9
45      10	41      10	44      10	42      8	43      10
47      9	46      7	50      7	49      7	48      3
TOTAL = <u>41</u>	TOTAL = <u>42</u>	TOTAL = <u>41</u>	TOTAL = <u>42</u>	TOTAL = <u>37</u>
X 2 = <u>82,0%</u>	X 2 = <u>84,0%</u>	X 2 = <u>82,0%</u>	X 2 = <u>84,0%</u>	X 2 = <u>74,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>406,0</u> : 5 = <u>81,2</u> % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa I - Encarregado Financeiro

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice II, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

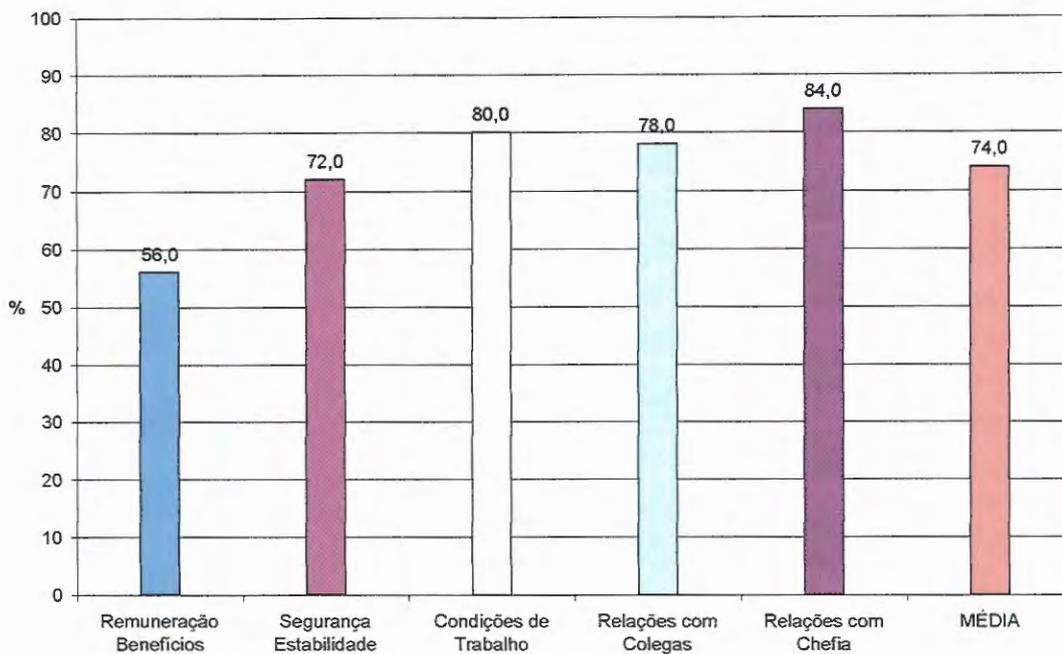
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      6	1      6	4      4	3      7	5      9
6      5	10     8	7      8	9      8	8      8
13     9	12     9	11     10	14     8	15     8
19     8	20     8	18     9	17     9	16     9
22     -	25     5	21     9	23     7	24     8
TOTAL = <u>28</u>	TOTAL = <u>36</u>	TOTAL = <u>40</u>	TOTAL = <u>39</u>	TOTAL = <u>42</u>
X 2 = <u>56,0%</u>	X 2 = <u>72,0%</u>	X 2 = <u>80,0%</u>	X 2 = <u>78,0%</u>	X 2 = <u>84,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>370,0</u> : 5 = <u>74,0</u> % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

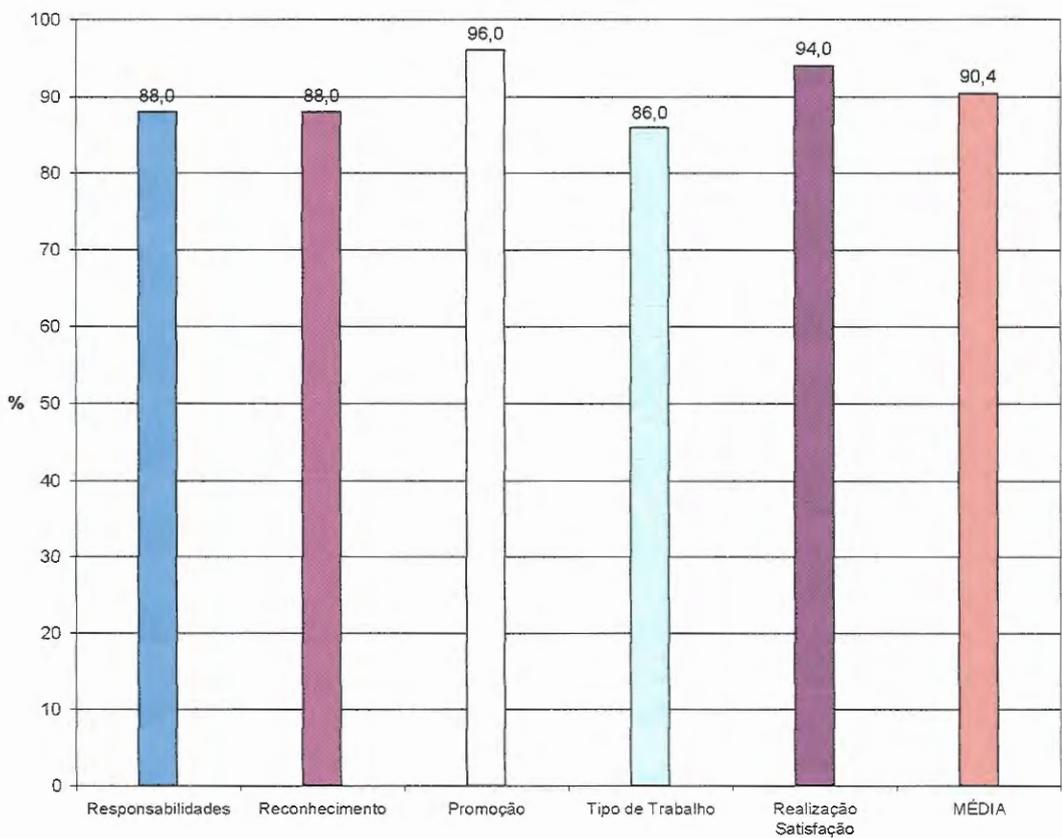
RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      9	30      10	26      10	29      10	27      10
32      8	34      7	31      9	35      4	33      10
36      9	38      8	37      9	40      9	39      7
45      10	41      10	44      10	42      10	43      10
47      8	46      9	50      10	49      10	48      10
TOTAL = <u>44</u>	TOTAL = <u>44</u>	TOTAL = <u>48</u>	TOTAL = <u>43</u>	TOTAL = <u>47</u>
X 2 = <u>88,0%</u>	X 2 = <u>88,0%</u>	X 2 = <u>96,0%</u>	X 2 = <u>86,0%</u>	X 2 = <u>94,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>452,0</u> : 5 = <u>90,4</u> % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa I - Encarregado de Compras

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice II, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

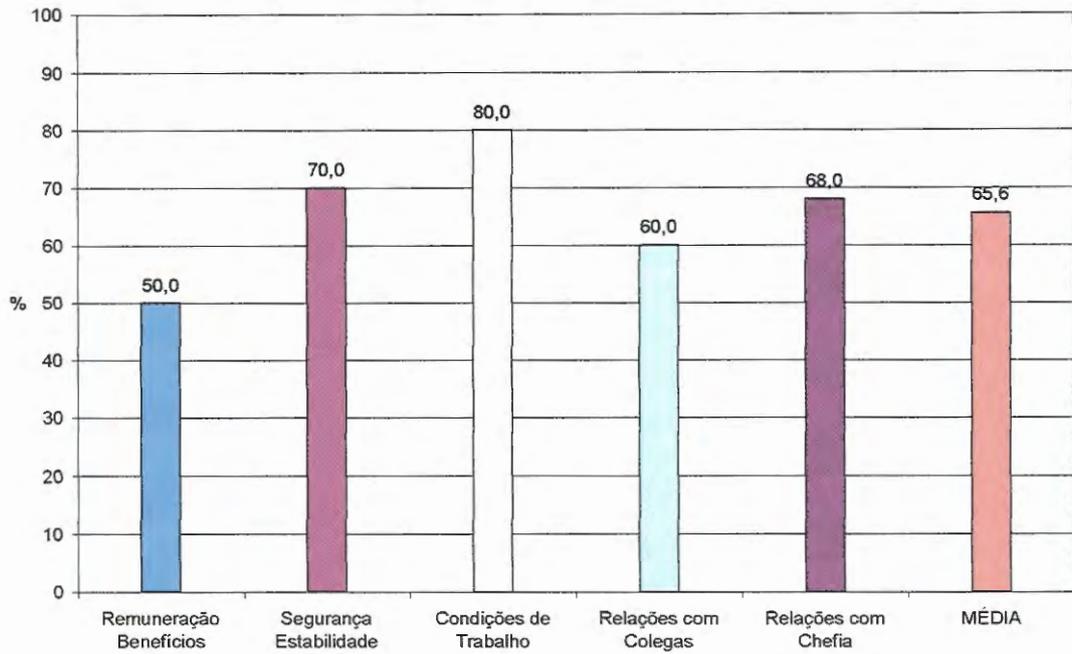
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      4	1      7	4      4	3      6	5      8
6      4	10     7	7      9	9      5	8      5
13     4	12     9	11     9	14     6	15     6
19     9	20     9	18     9	17     7	16     8
22     4	25     3	21     9	23     6	24     7
TOTAL = <u>25</u>	TOTAL = <u>35</u>	TOTAL = <u>40</u>	TOTAL = <u>30</u>	TOTAL = <u>34</u>
X 2 = <u>50,0%</u>	X 2 = <u>70,0%</u>	X 2 = <u>80,0%</u>	X 2 = <u>60,0%</u>	X 2 = <u>68,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>328,0</u> : 5 = <u>65,6</u> % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

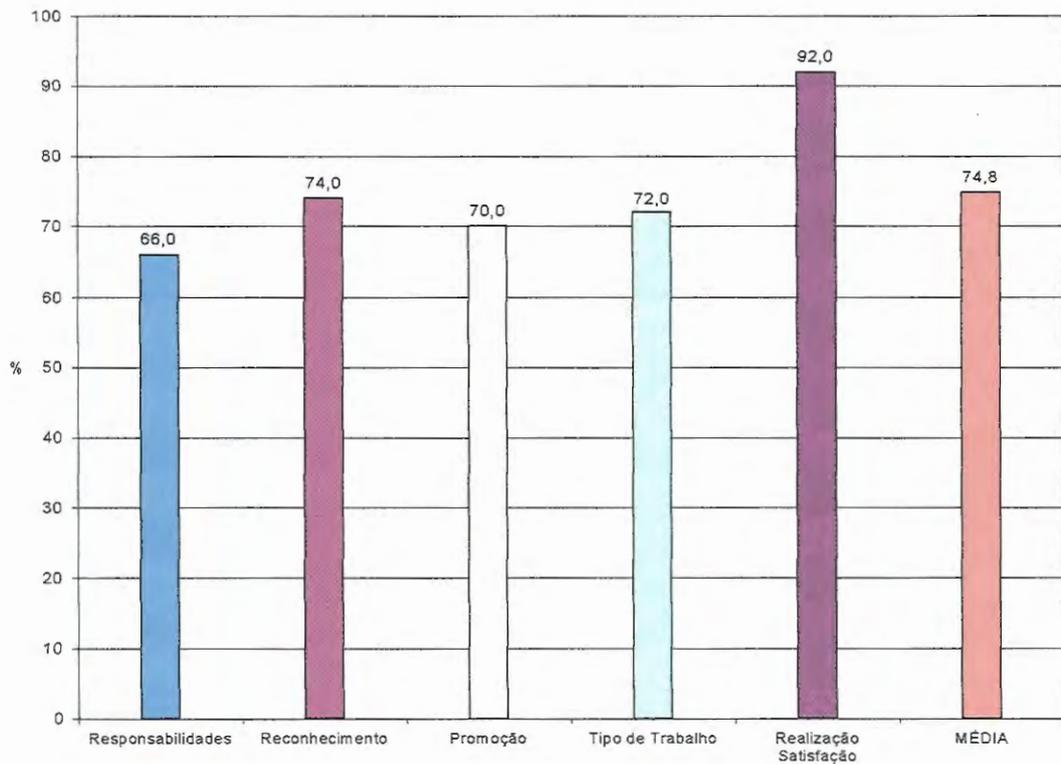
RESPONSABILIDADES	RECONHECIMENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      6	30      7	26      6	29      9	27      10
32      7	34      7	31      6	35      3	33      9
36      5	38      8	37      8	40      8	39      9
45      7	41      8	44      8	42      9	43      9
47      8	46      7	50      7	49      7	48      9
TOTAL = <u>33</u>	TOTAL = <u>37</u>	TOTAL = <u>35</u>	TOTAL = <u>36</u>	TOTAL = <u>46</u>
X 2 = <u>66,0%</u>	X 2 = <u>74,0%</u>	X 2 = <u>70,0%</u>	X 2 = <u>72,0%</u>	X 2 = <u>92,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>374,0</u> : 5 = <u>74,8</u> % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa I - Resumo

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice II, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

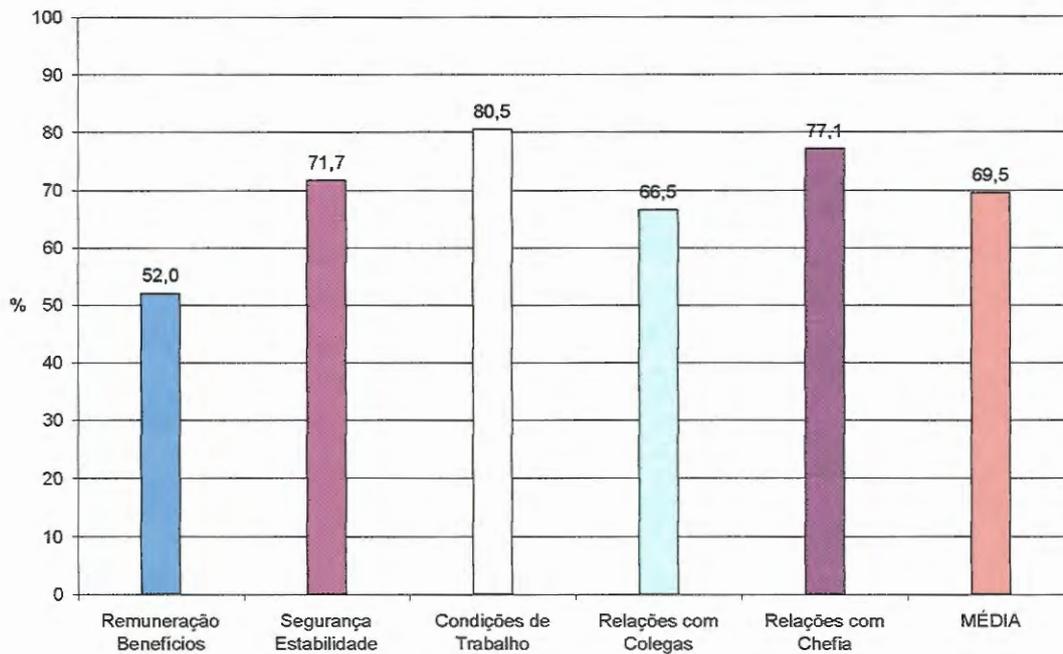
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2	1	4	3	5
6	10	7	9	8
13	12	11	14	15
19	20	18	17	16
22	25	21	23	24
TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =
X 2 = <u>52,0%</u>	X 2 = <u>71,7%</u>	X 2 = <u>80,5%</u>	X 2 = <u>66,5%</u>	X 2 = <u>77,1%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>347,8</u> : 5 = <u>69,5</u> % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

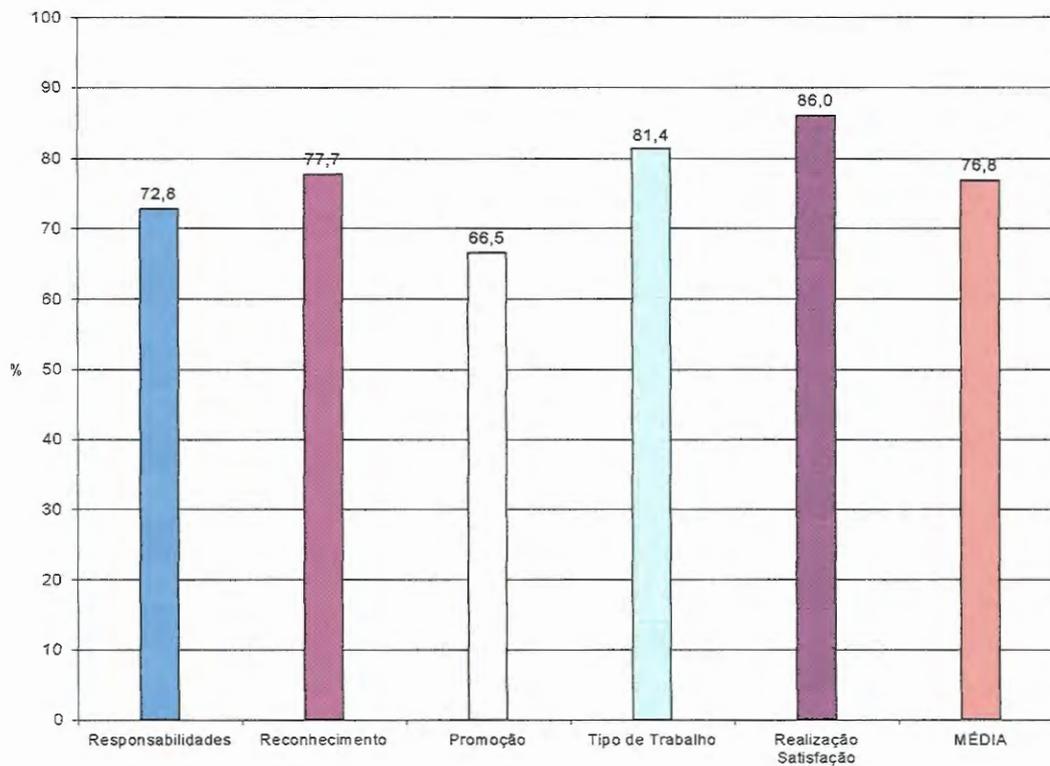
RESPONSABILIDADES	RECONHECIMENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28	30	26	29	27
32	34	31	35	33
36	38	37	40	39
45	41	44	42	43
47	46	50	49	48
TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =
X 2 = <u>72,8%</u>	X 2 = <u>77,7%</u>	X 2 = <u>66,5%</u>	X 2 = <u>81,4%</u>	X 2 = <u>86,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>384,4</u> : 5 = <u>76,8</u> % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



## APÊNDICE IX - FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS NA EMPRESA II

## Empresa II - Diretoria Industrial

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice III, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

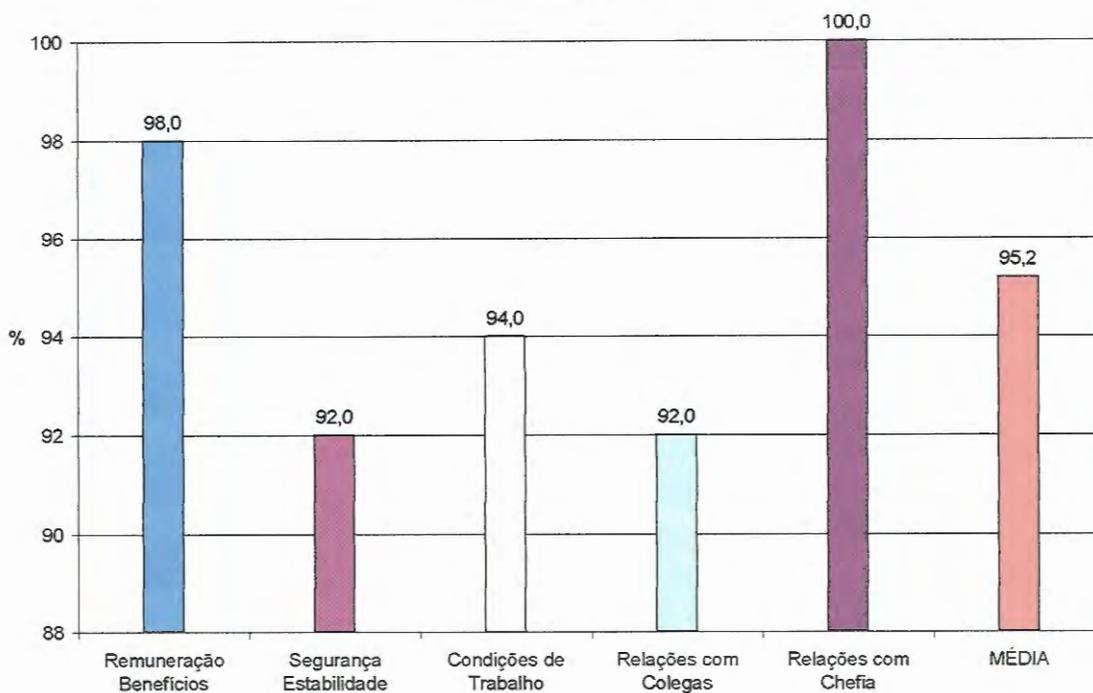
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      10	1      10	4      7	3      8	5      10
6      10	10     10	7      10	9      9	8      10
13     10	12     10	11     10	14     10	15     10
19     9	20     9	18     10	17     9	16     10
22     10	25     7	21     10	23     10	24     10
TOTAL = <u>49</u>	TOTAL = <u>46</u>	TOTAL = <u>47</u>	TOTAL = <u>46</u>	TOTAL = <u>50</u>
X 2 = <u>98,0%</u>	X 2 = <u>92,0%</u>	X 2 = <u>94,0%</u>	X 2 = <u>92,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>476,0</u> : 5 = <u>95,2</u> % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

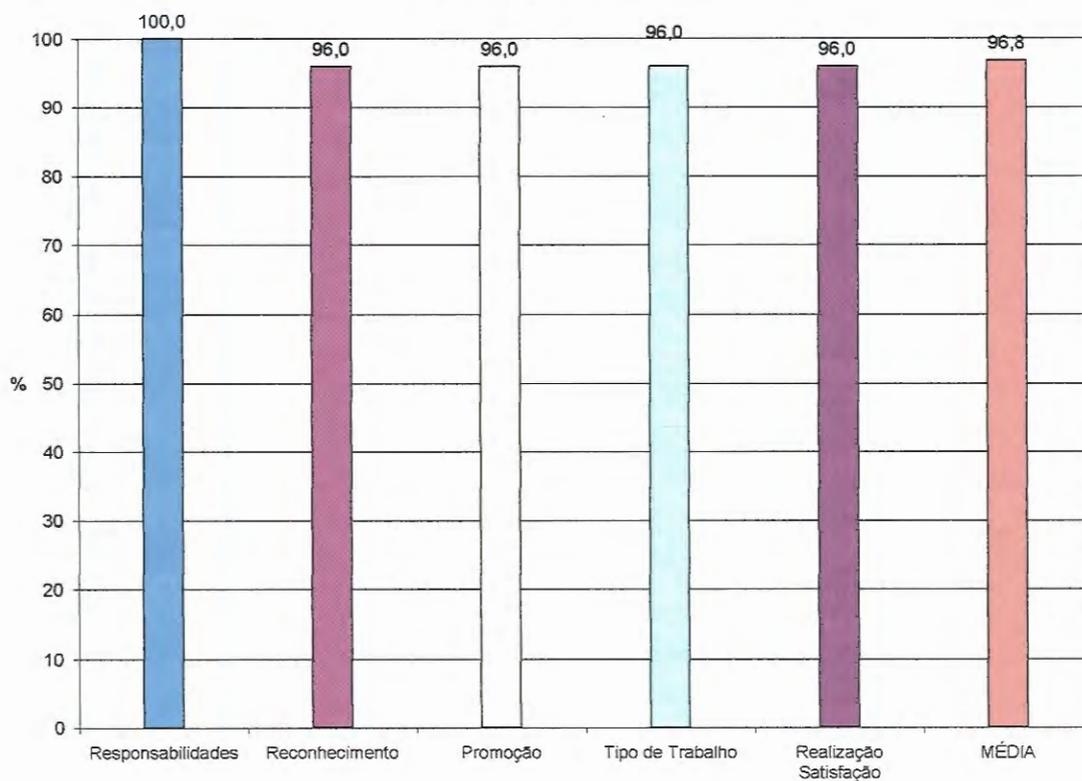
RESPONSABILIDADES	RECONHECIMENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      10	30      10	26      10	29      10	27      10
32      10	34      10	31      10	35      10	33      10
36      10	38      9	37      9	40      10	39      10
45      10	41      10	44      10	42      10	43      10
47      10	46      9	50      9	49      8	48      8
TOTAL = <u>50</u>	TOTAL = <u>48</u>	TOTAL = <u>48</u>	TOTAL = <u>48</u>	TOTAL = <u>48</u>
X 2 = <u>100,0%</u>	X 2 = <u>96,0%</u>	X 2 = <u>96,0%</u>	X 2 = <u>96,0%</u>	X 2 = <u>96,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>484,0</u> : 5 = <u>96,8</u> % FATORES MOTIVACIONAIS				

### PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

#### FATORES HIGIÊNICOS



#### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa II - Diretoria Administrativa

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice III, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

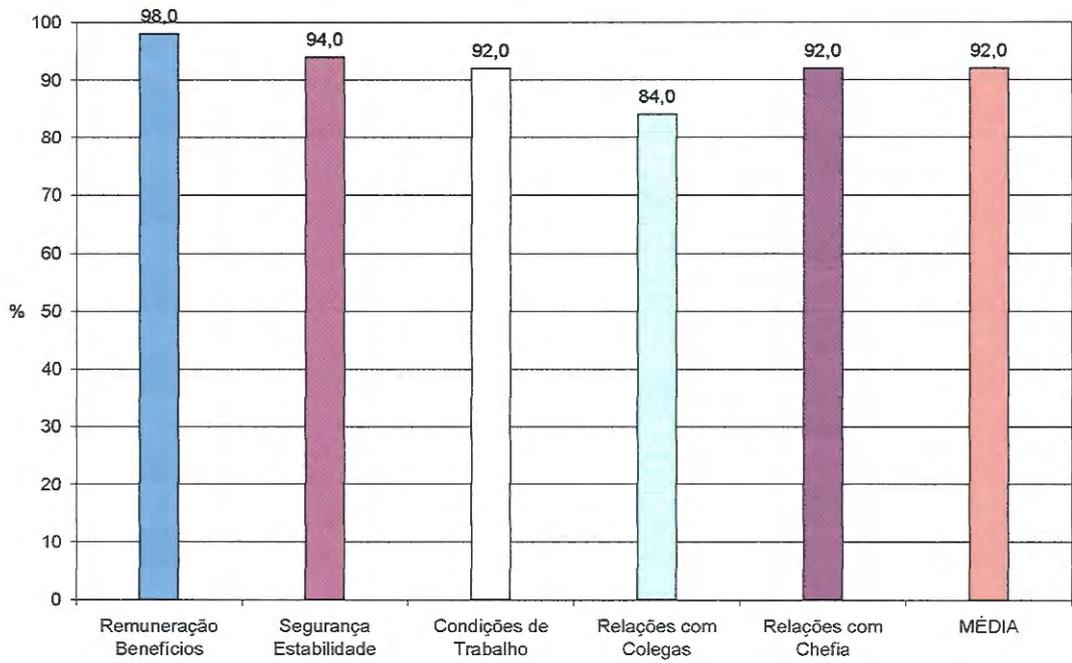
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      10	1      10	4      8	3      6	5      9
6      10	10     10	7      10	9      8	8      9
13     10	12     10	11     10	14     9	15     9
19     9	20     10	18     9	17     10	16     10
22     10	25     7	21     9	23     9	24     9
TOTAL = 49	TOTAL = 47	TOTAL = 46	TOTAL = 42	TOTAL = 46
X 2 = 98,0%	X 2 = 94,0%	X 2 = 92,0%	X 2 = 84,0%	X 2 = 92,0%
TOTAL DOS 5 FATORES = $\frac{460,0}{5} = 92,0$ % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

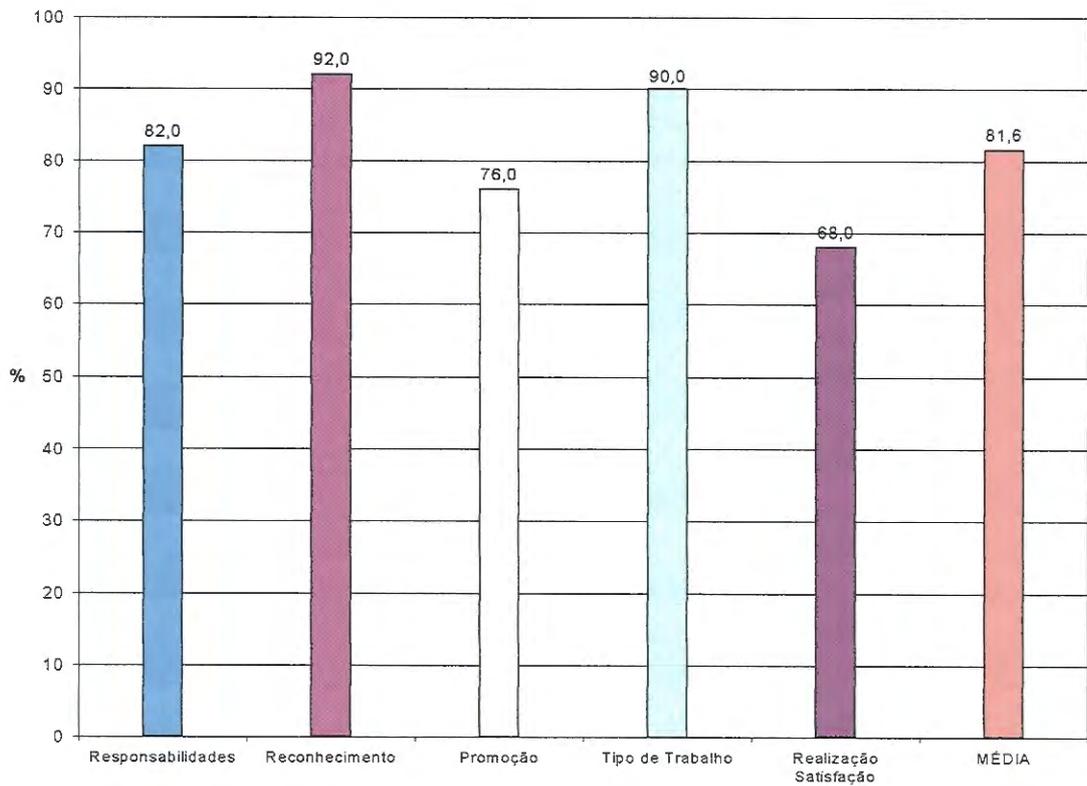
RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      9	30      9	26      6	29      9	27      9
32      9	34      9	31      7	35      9	33      7
36      4	38      9	37      7	40     10	39      9
45      9	41     10	44      9	42      9	43      1
47     10	46      9	50      9	49      8	48      8
TOTAL = 41	TOTAL = 46	TOTAL = 38	TOTAL = 45	TOTAL = 34
X 2 = 82,0%	X 2 = 92,0%	X 2 = 76,0%	X 2 = 90,0%	X 2 = 68,0%
TOTAL DOS 5 FATORES = $\frac{408,0}{5} = 81,6$ % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa II - Gerência Comercial

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice III, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

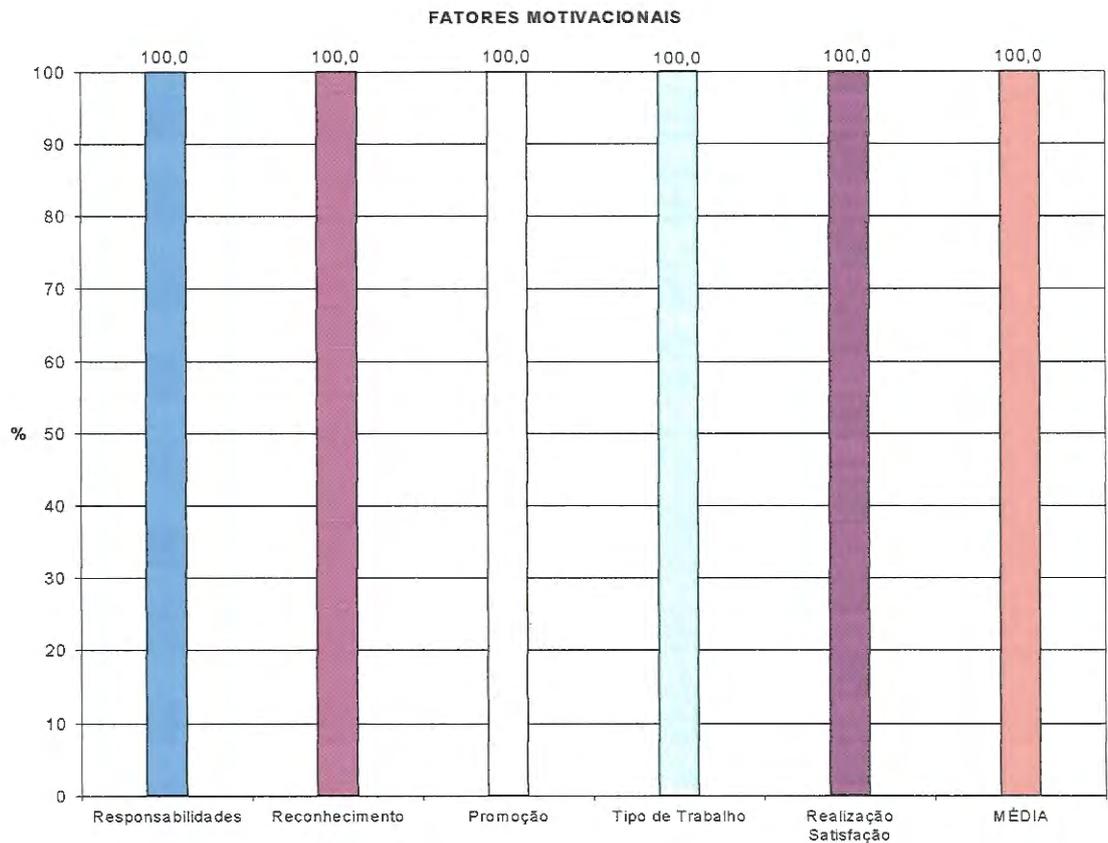
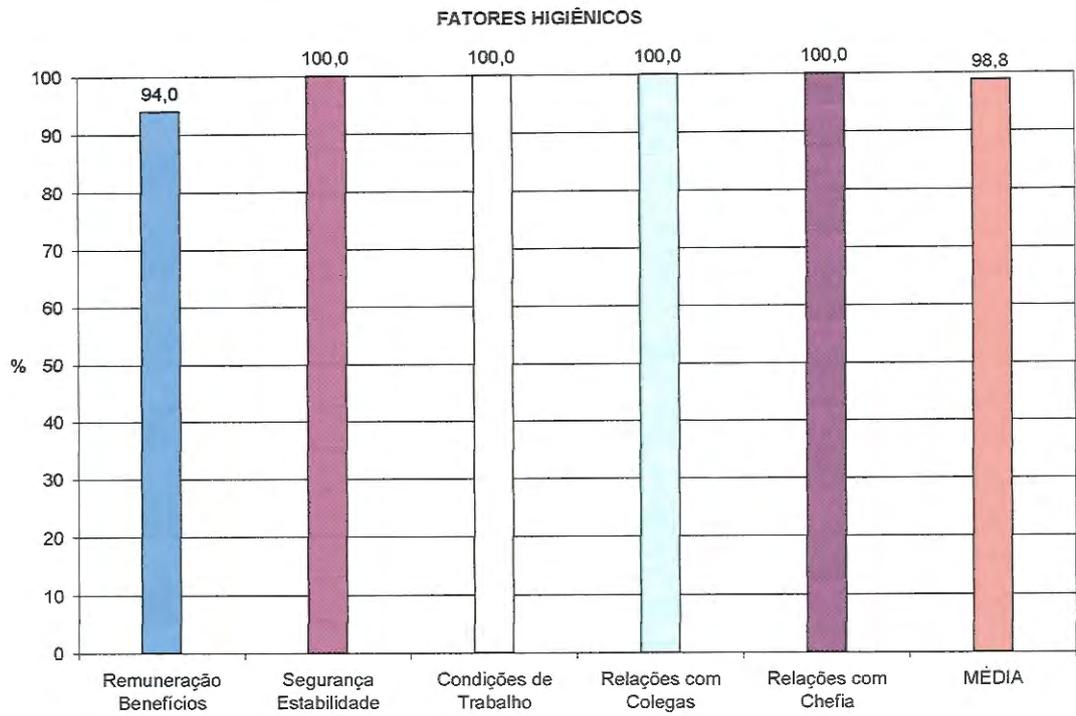
TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      7	1      10	4      10	3      10	5      10
6      10	10     10	7      10	9      10	8      10
13     10	12     10	11     10	14     10	15     10
19     10	20     10	18     10	17     10	16     10
22     10	25     10	21     10	23     10	24     10
TOTAL = <u>47</u>	TOTAL = <u>50</u>	TOTAL = <u>50</u>	TOTAL = <u>50</u>	TOTAL = <u>50</u>
X 2 = <u>94,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>494,0</u> : 5 = <u>98,8</u> % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

RESPONSABILIDADES	RECONHECIMENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28     10	30     10	26     10	29     10	27     10
32     10	34     10	31     10	35     10	33     10
36     10	38     10	37     10	40     10	39     10
45     10	41     10	44     10	42     10	43     10
47     10	46     10	50     10	49     10	48     10
TOTAL = <u>50</u>	TOTAL = <u>50</u>	TOTAL = <u>50</u>	TOTAL = <u>50</u>	TOTAL = <u>50</u>
X 2 = <u>100,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>500,0</u> : 5 = <u>100,0</u> % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS



### Empresa II - Gerência Técnica

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice III, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

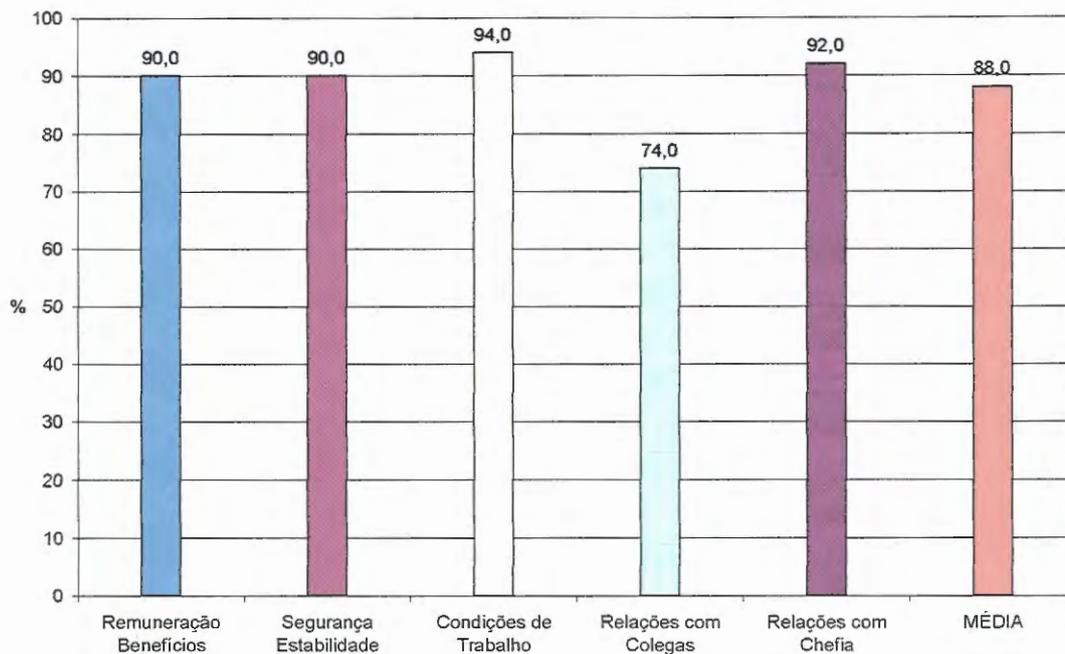
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      9	1      10	4      7	3      8	5      10
6      9	10     8	7      10	9      5	8      9
13     9	12     9	11     19	14     8	15     8
19     8	20     10	18     10	17     8	16     10
22     10	25     8	21     10	23     8	24     9
TOTAL = <u>45</u>	TOTAL = <u>45</u>	TOTAL = <u>47</u>	TOTAL = <u>37</u>	TOTAL = <u>46</u>
X 2 = <u>90,0%</u>	X 2 = <u>90,0%</u>	X 2 = <u>94,0%</u>	X 2 = <u>74,0%</u>	X 2 = <u>92,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>440,0</u> : 5 = <u>88,0</u> % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

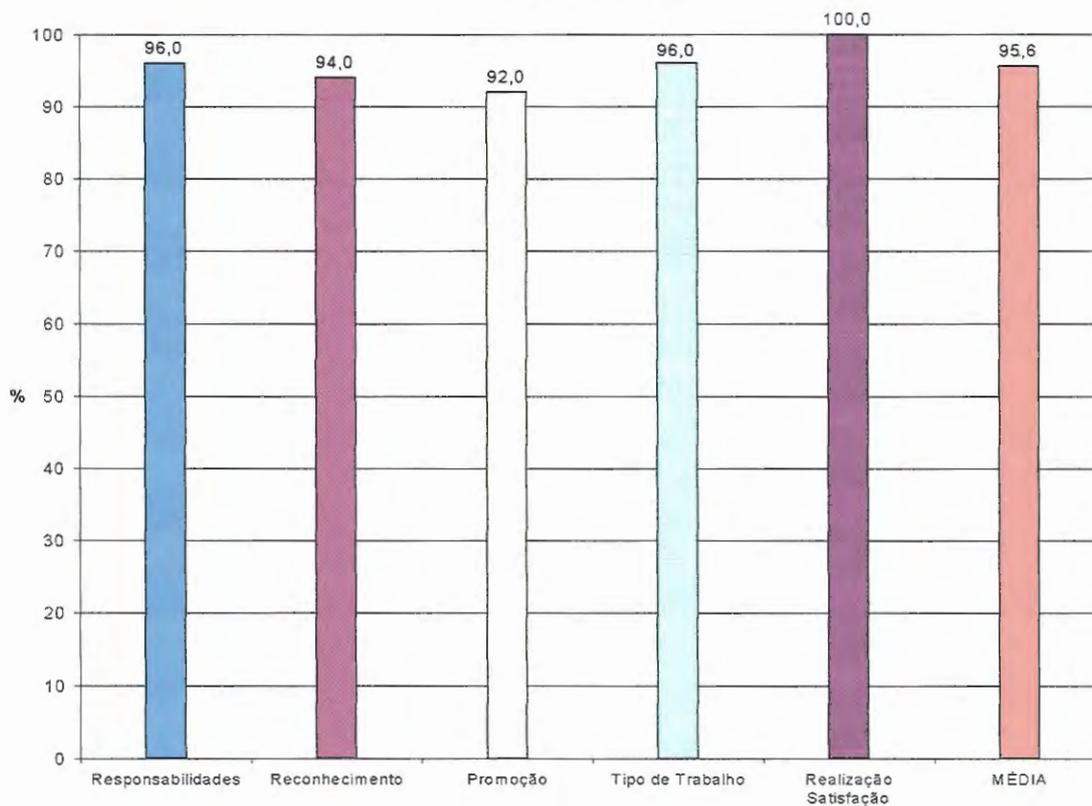
RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      10	30      8	26      9	29      10	27      10
32      10	34      10	31      10	35      10	33      10
36      10	38      9	37      7	40      10	39      10
45      10	41      10	44      10	42      10	43      10
47      8	46      10	50      10	49      8	48      10
TOTAL = <u>48</u>	TOTAL = <u>47</u>	TOTAL = <u>46</u>	TOTAL = <u>48</u>	TOTAL = <u>50</u>
X 2 = <u>96,0%</u>	X 2 = <u>94,0%</u>	X 2 = <u>92,0%</u>	X 2 = <u>96,0%</u>	X 2 = <u>100,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>478,0</u> : 5 = <u>95,6</u> % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa II - Encarregado Elétrica

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice III, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

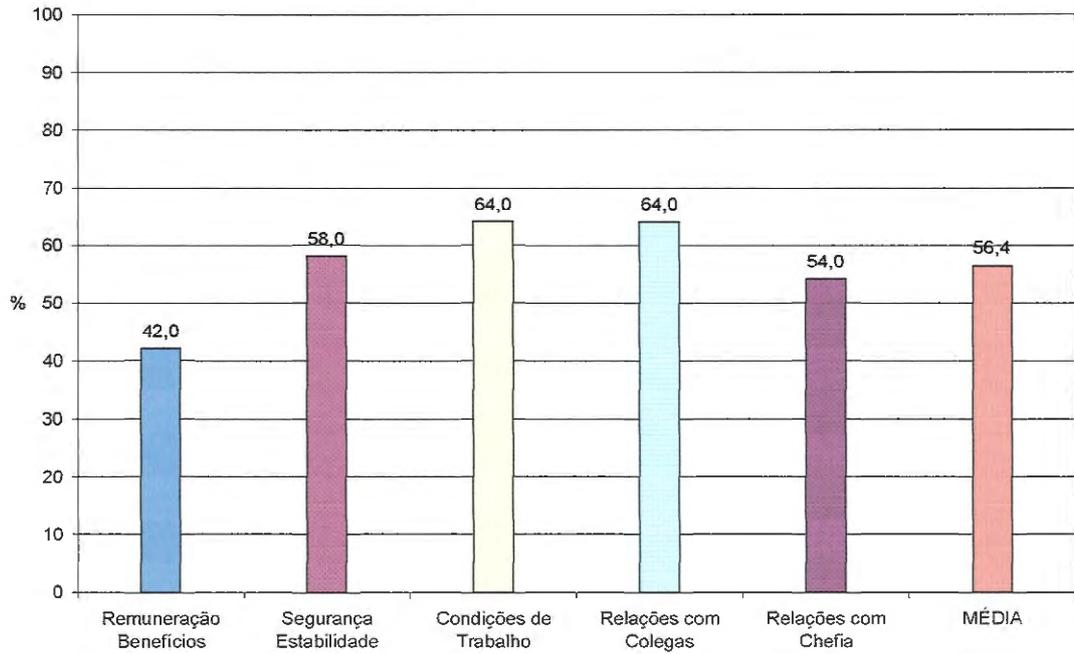
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      5	1      6	4      5	3      7	5      6
6      5	10     6	7      7	9      8	8      5
13     5	12     8	11     9	14     9	15     6
19     5	20     6	18     5	17     5	16     6
22     1	25     3	21     6	23     3	24     4
TOTAL = <u>21</u>	TOTAL = <u>29</u>	TOTAL = <u>32</u>	TOTAL = <u>32</u>	TOTAL = <u>27</u>
X 2 = <u>42,0%</u>	X 2 = <u>58,0%</u>	X 2 = <u>64,0%</u>	X 2 = <u>64,0%</u>	X 2 = <u>54,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>282,0</u> : 5 = <u>56,4</u> % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

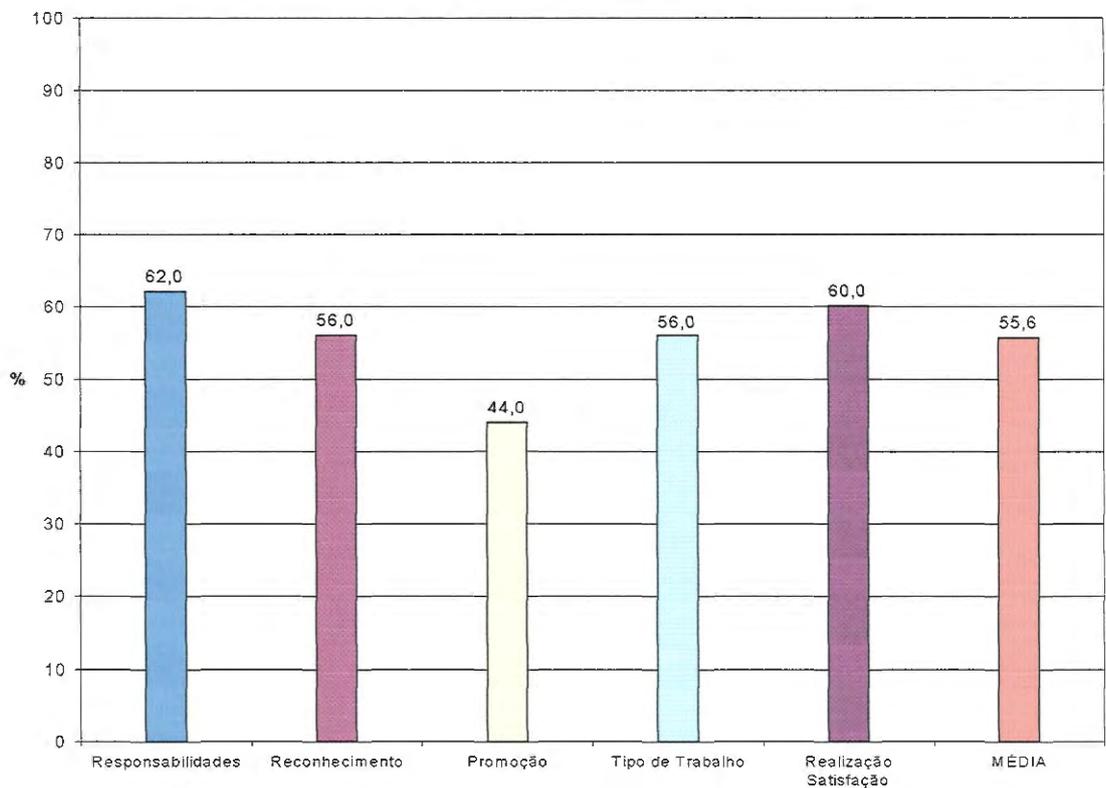
RESPONSABILIDADES	RECONHECIMENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      5	30      3	26      1	29      5	27      3
32      8	34      5	31      5	35      4	33      7
36      7	38      5	37      3	40      6	39      7
45      4	41      7	44      7	42      7	43      5
47      7	46      8	50      6	49      6	48      8
TOTAL = <u>31</u>	TOTAL = <u>28</u>	TOTAL = <u>22</u>	TOTAL = <u>28</u>	TOTAL = <u>30</u>
X 2 = <u>62,0%</u>	X 2 = <u>56,0%</u>	X 2 = <u>44,0%</u>	X 2 = <u>56,0%</u>	X 2 = <u>60,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = <u>278,0</u> : 5 = <u>55,6</u> % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa II - Encarregado Produção

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice III, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

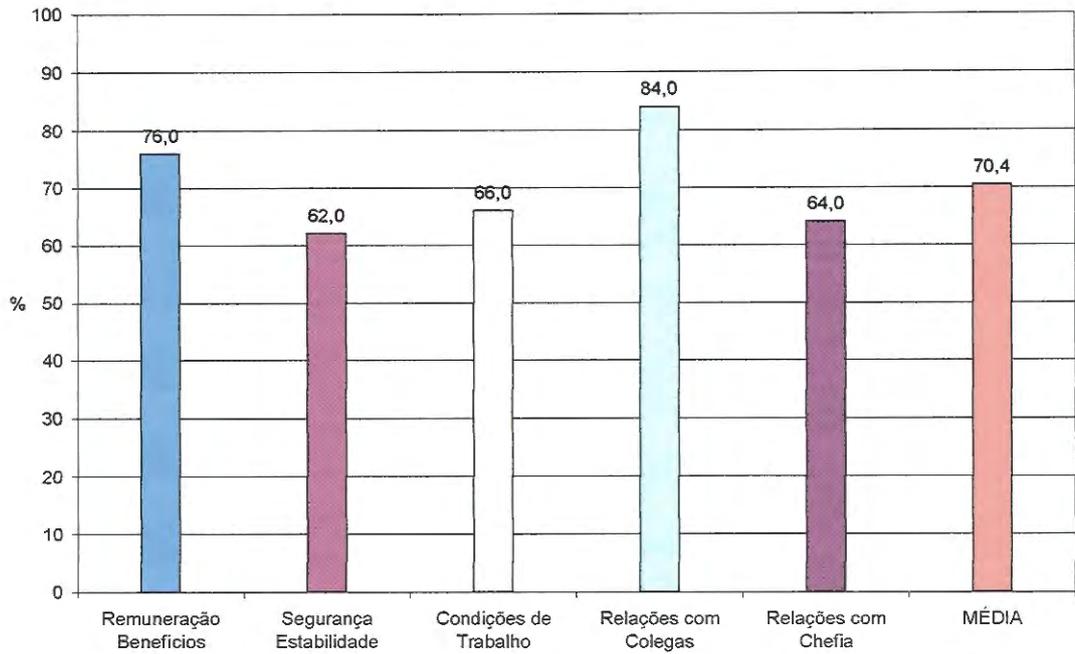
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS		SEGURANÇA ESTABILIDADE		CONDIÇÕES DE TRABALHO		RELAÇÕES COM COLEGAS		RELAÇÕES COM CHEFIA	
2	7	1	10	4	9	3	5	5	5
6	6	10	5	7	6	9	8	8	7
13	8	12	6	11	5	14	10	15	7
19	8	20	5	18	7	17	10	16	6
22	9	25	5	21	6	23	9	24	7
TOTAL = <u>38</u>		TOTAL = <u>31</u>		TOTAL = <u>33</u>		TOTAL = <u>42</u>		TOTAL = <u>32</u>	
X 2 = <u>76,0%</u>		X 2 = <u>62,0%</u>		X 2 = <u>66,0%</u>		X 2 = <u>84,0%</u>		X 2 = <u>64,0%</u>	
TOTAL DOS 5 FATORES = $352,0 : 5 = 70,4$ % FATORES HIGIÊNICOS									

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

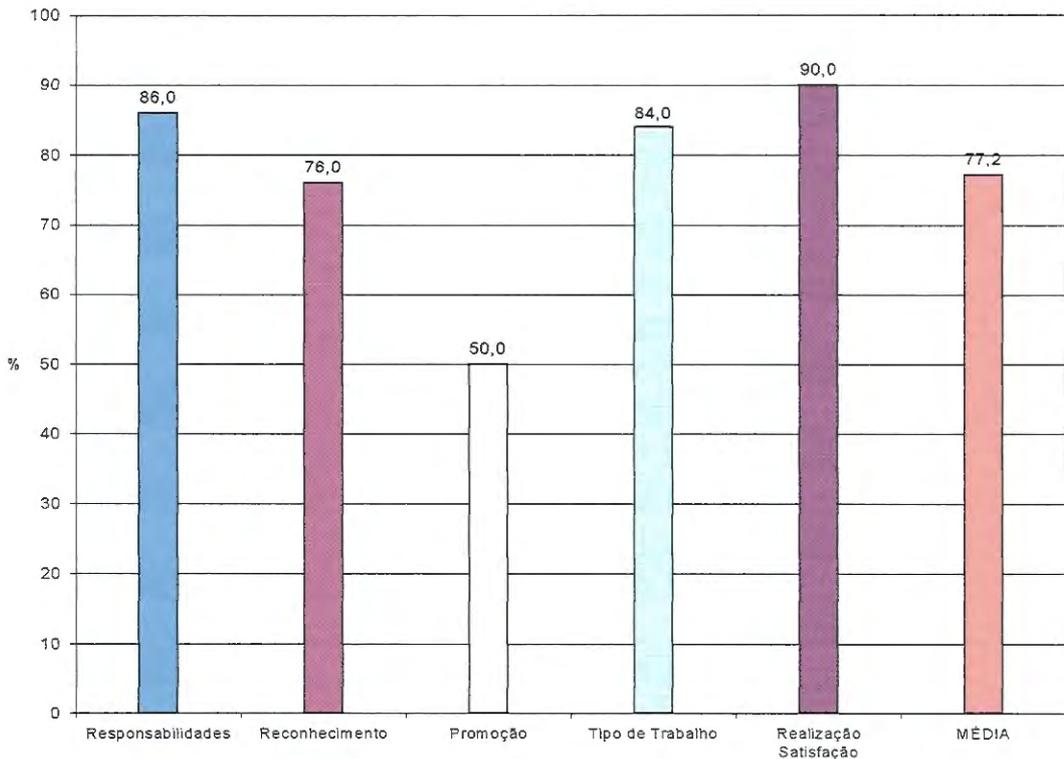
RESPONSABILIDADES		RECONHECIMENTO		PROMOÇÃO		TIPO DE TRABALHO		REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO	
28	8	30	3	26	3	29	10	27	7
32	10	34	10	31	2	35	9	33	10
36	9	38	9	37	6	40	9	39	10
45	6	41	9	44	7	42	9	43	8
47	10	46	7	50	7	49	4	48	10
TOTAL = <u>43</u>		TOTAL = <u>38</u>		TOTAL = <u>25</u>		TOTAL = <u>42</u>		TOTAL = <u>45</u>	
X 2 = <u>86,0%</u>		X 2 = <u>76,0%</u>		X 2 = <u>50,0%</u>		X 2 = <u>84,0%</u>		X 2 = <u>90,0%</u>	
TOTAL DOS 5 FATORES = $386,0 : 5 = 77,2$ % FATORES MOTIVACIONAIS									

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa II - Resumo

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice III, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

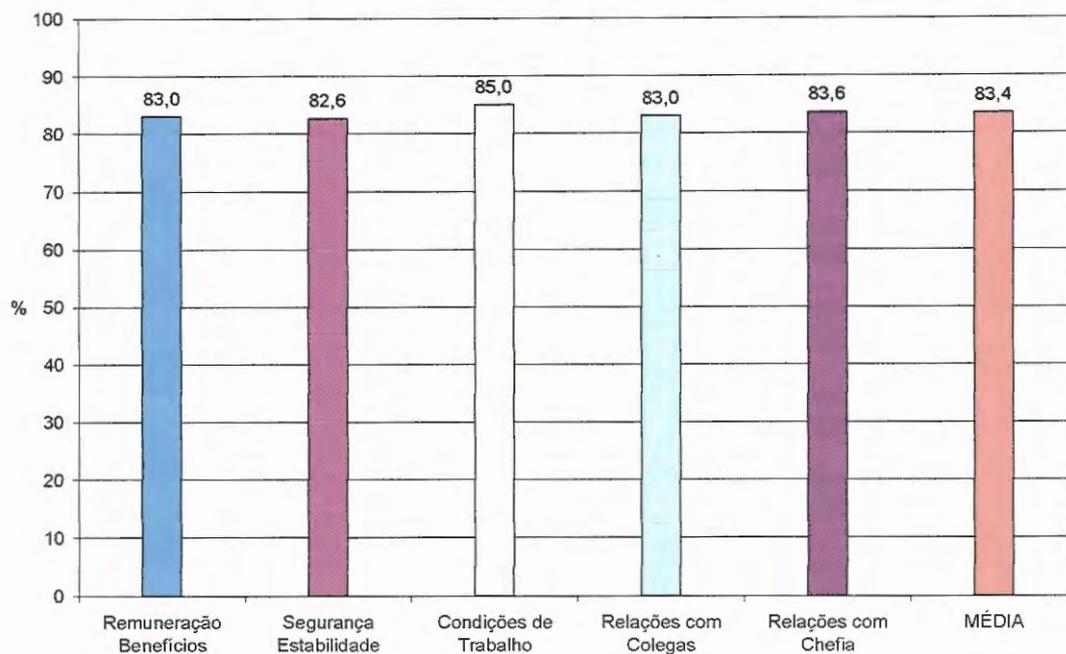
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2	1	4	3	5
6	10	7	9	8
13	12	11	14	15
19	20	18	17	16
22	25	21	23	24
TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =
X 2 = <u>83,0%</u>	X 2 = <u>82,6%</u>	X 2 = <u>85,0%</u>	X 2 = <u>83,0%</u>	X 2 = <u>83,6%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = $417,2 : 5 = 83,4$ % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

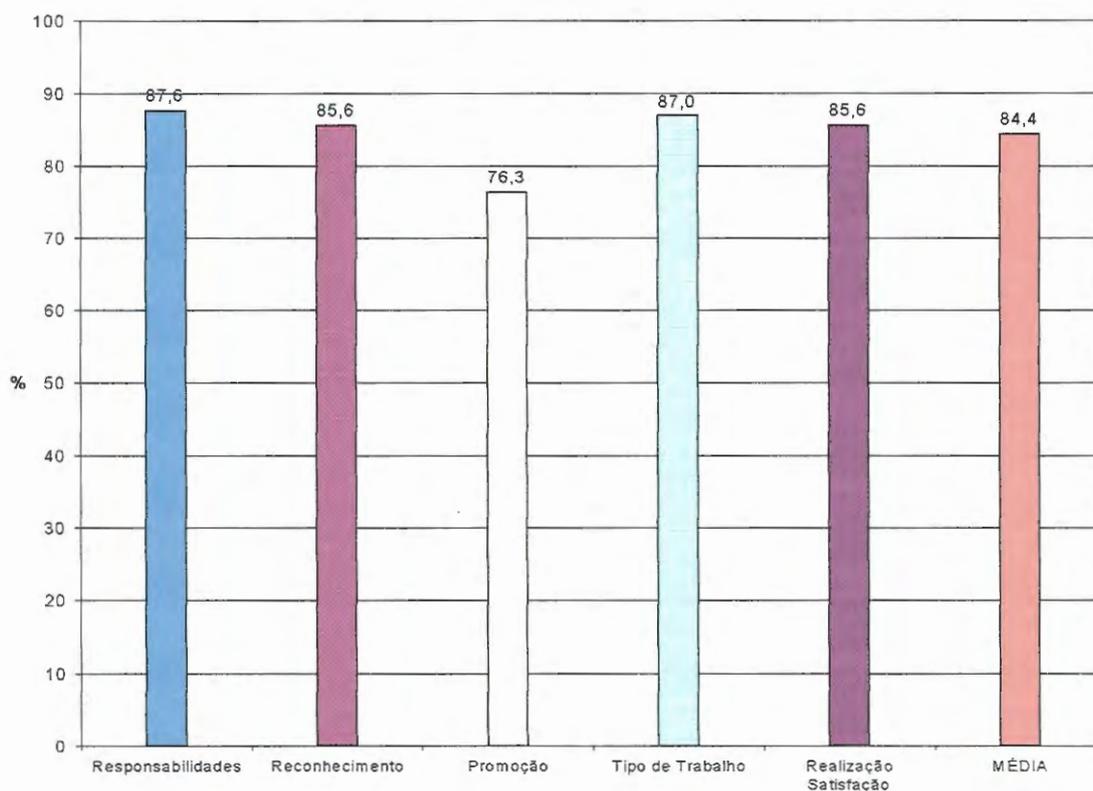
RESPONSABILIDADES	RECONHECIMENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28	30	26	29	27
32	34	31	35	33
36	38	37	40	39
45	41	44	42	43
47	46	50	49	48
TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =
X 2 = <u>87,6%</u>	X 2 = <u>85,6%</u>	X 2 = <u>76,3%</u>	X 2 = <u>87,0%</u>	X 2 = <u>85,6%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = $422,1 : 5 = 84,4$ % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



## APÊNDICE X - FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS NA EMPRESA III

## Empresa III - Diretor

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice IV, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

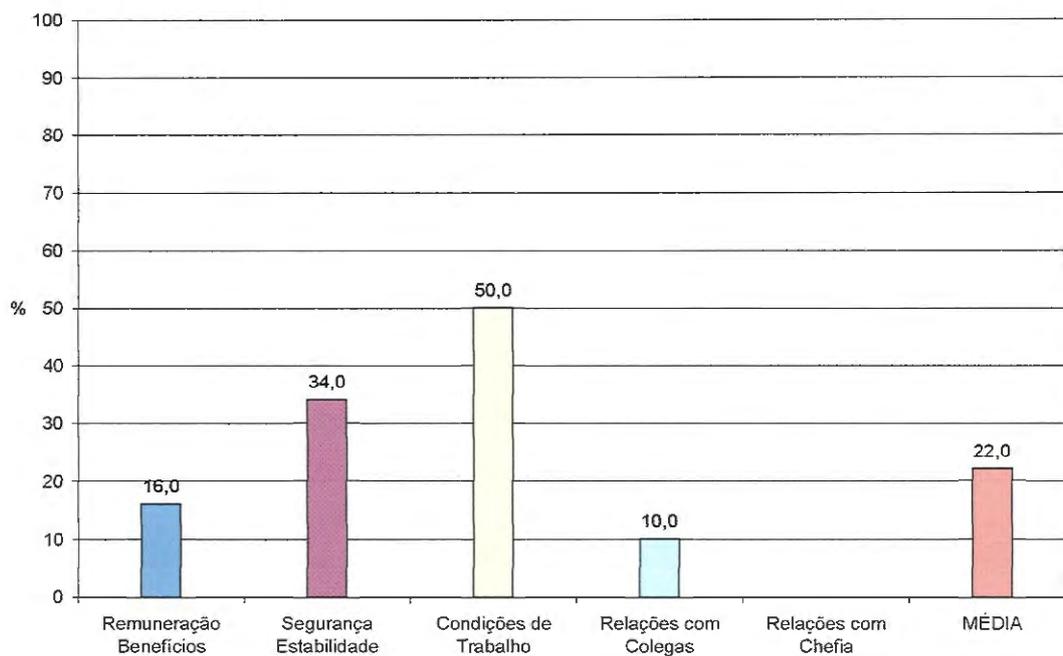
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      6	1      10	4      -	3      5	5      -
6      1	10     6	7      10	9      -	8      -
13     1	12     1	11     9	14     -	15     -
19     -	20     -	18     6	17     -	16     -
22     -	25     -	21     -	23     -	24     -
TOTAL = 8	TOTAL = 17	TOTAL = 25	TOTAL = 5	TOTAL = -
X 2 = 16.0%	X 2 = 34.0%	X 2 = 50.0%	X 2 = 10.0%	X 2 = -%
TOTAL DOS 5 FATORES = $\frac{110.0}{5} = 22.0$ % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

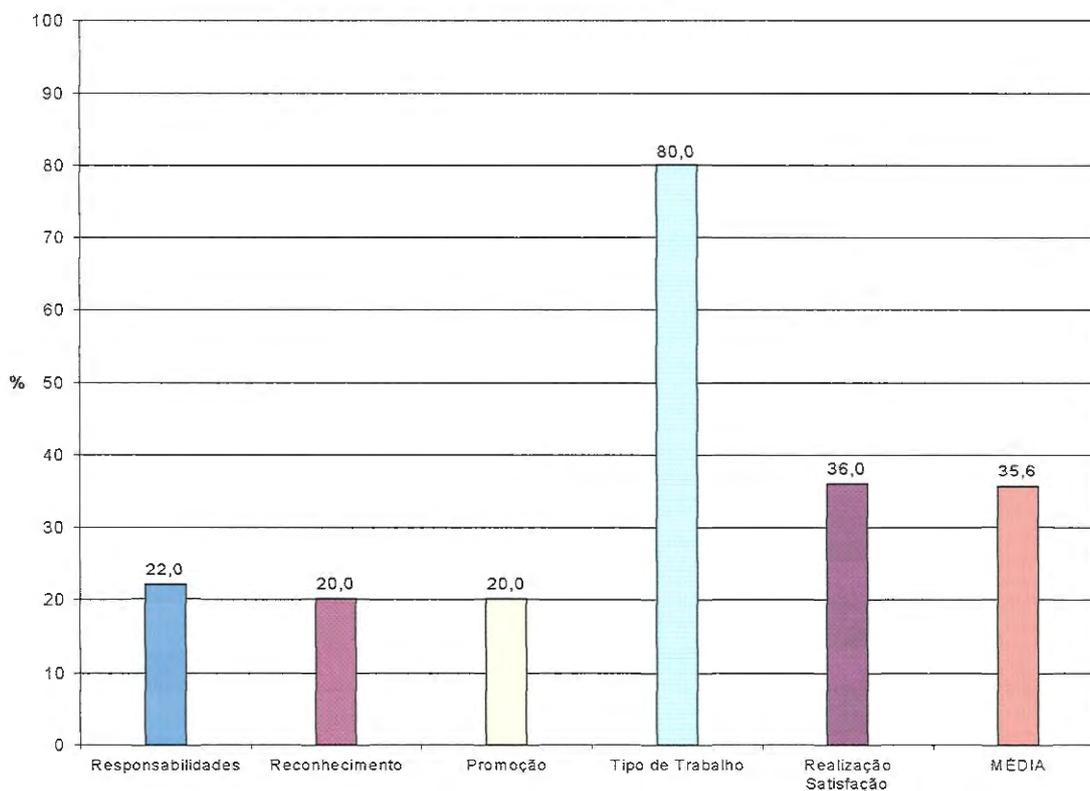
RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      1	30      -	26      -	29      10	27      7
32      10	34      -	31      -	35      10	33      1
36      -	38      -	37      -	40      10	39      -
45      -	41      10	44      10	42      10	43      -
47      -	46      -	50      -	49      -	48      10
TOTAL = 11	TOTAL = 10	TOTAL = 10	TOTAL = 40	TOTAL = 18
X 2 = 22.0%	X 2 = 20.0%	X 2 = 20.0%	X 2 = 80.0%	X 2 = 36.0%
TOTAL DOS 5 FATORES = $\frac{178.0}{5} = 35.6$ % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa III - Gerente Comercial

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice IV, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

#### TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

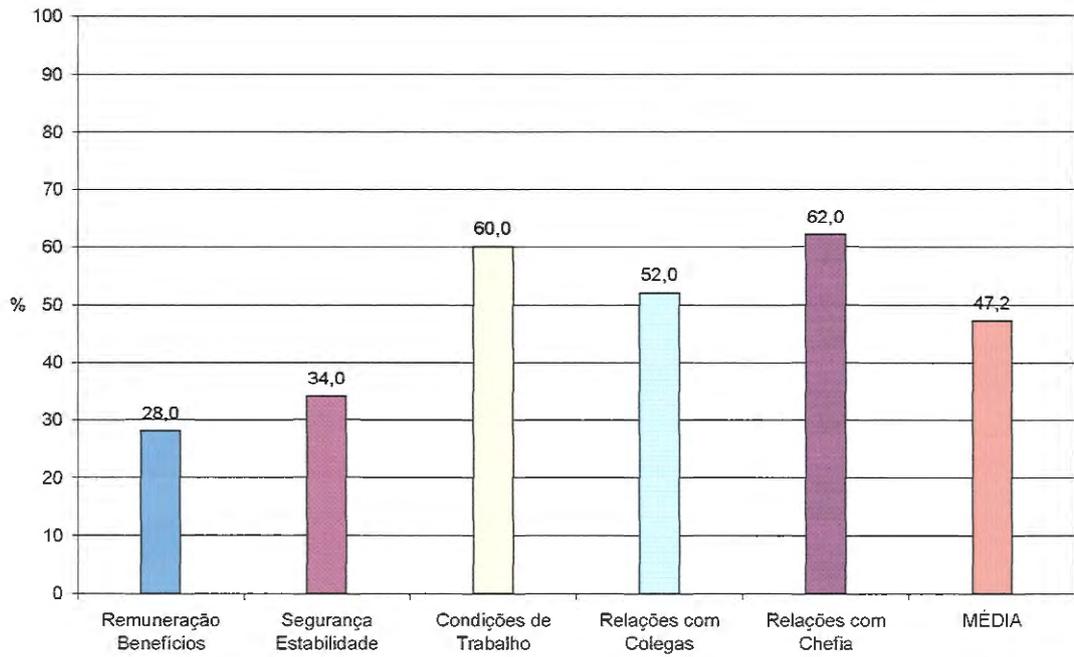
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      2	1      1	4      5	3      6	5      7
6      6	10     4	7      6	9      5	8      7
13     4	12     3	11     7	14     6	15     3
19     1	20     5	18     7	17     4	16     8
22     1	25     4	21     5	23     5	24     6
TOTAL = <u>14</u>	TOTAL = <u>17</u>	TOTAL = <u>30</u>	TOTAL = <u>26</u>	TOTAL = <u>31</u>
X 2 = <u>28,0%</u>	X 2 = <u>34,0%</u>	X 2 = <u>60,0%</u>	X 2 = <u>52,0%</u>	X 2 = <u>62,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = $236,0 : 5 = 47,2$ % FATORES HIGIÊNICOS				

#### TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

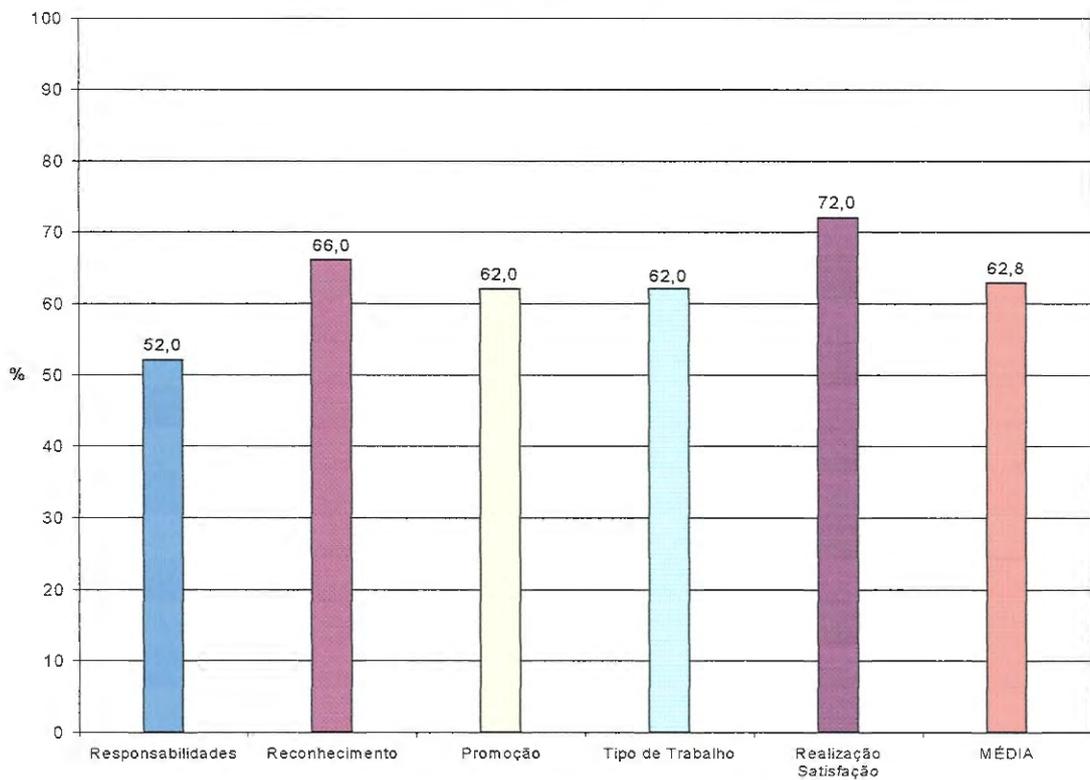
RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      6	30      6	26      7	29      5	27      6
32      6	34      6	31      6	35      7	33      7
36      3	38      6	37      6	40      9	39      7
45      5	41      9	44      6	42      5	43      9
47      6	46      6	50      6	49      5	48      7
TOTAL = <u>26</u>	TOTAL = <u>33</u>	TOTAL = <u>31</u>	TOTAL = <u>31</u>	TOTAL = <u>36</u>
X 2 = <u>52,0%</u>	X 2 = <u>66,0%</u>	X 2 = <u>62,0%</u>	X 2 = <u>62,0%</u>	X 2 = <u>72,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = $314,0 : 5 = 62,8$ % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



### Empresa III - Gerente Industrial

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice IV, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

#### TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

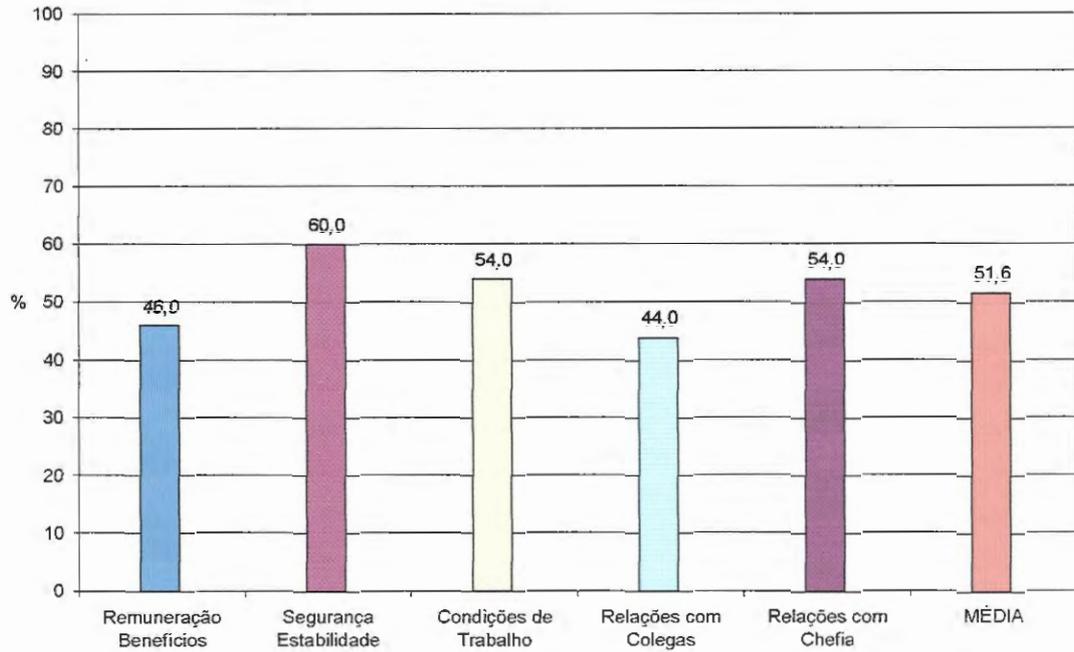
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2      6	1      9	4      4	3      5	5      4
6      6	10     3	7      9	9      4	8      8
13     8	12     9	11     3	14     6	15     4
19     3	20     3	18     3	17     3	16     4
22     -	25     6	21     8	23     4	24     7
TOTAL = 23	TOTAL = 30	TOTAL = 27	TOTAL = 22	TOTAL = 27
X 2 = 46,0%	X 2 = 60,0%	X 2 = 54,0%	X 2 = 44,0%	X 2 = 54,0%
TOTAL DOS 5 FATORES = 258,0 : 5 = 51,6      % FATORES HIGIÊNICOS				

#### TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

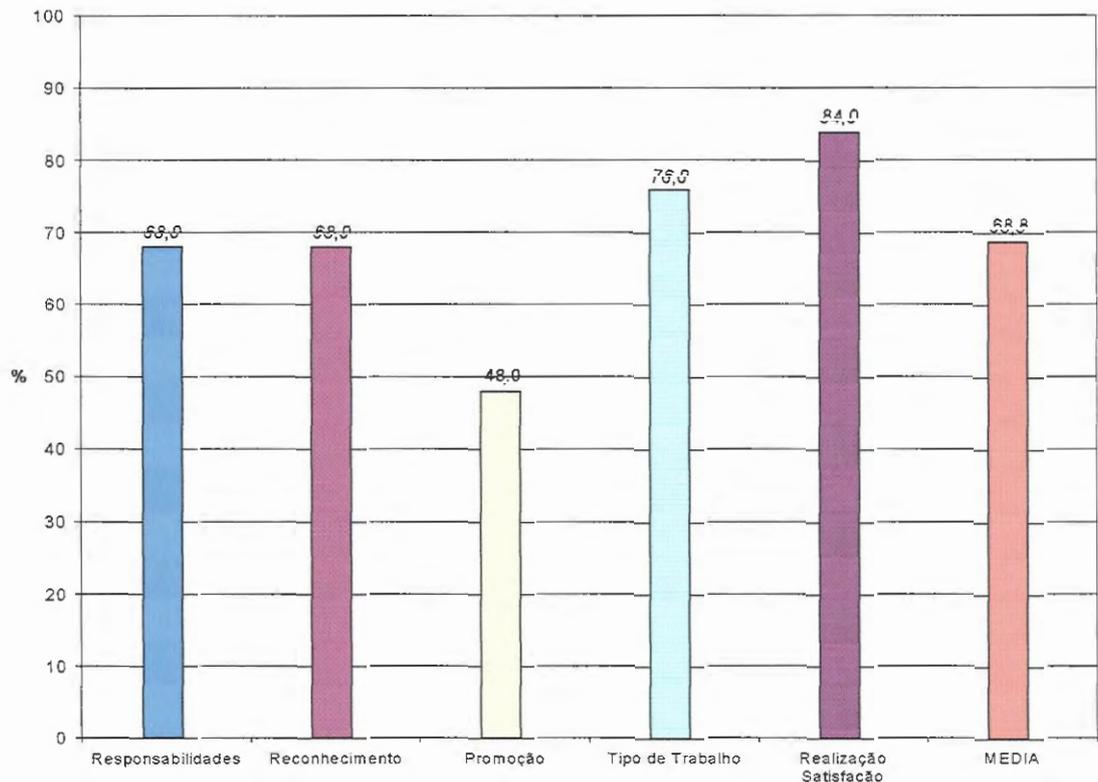
RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28      7	30      2	26      6	29      9	27      7
32      6	34      8	31      2	35      5	33      8
36      9	38      7	37      4	40      9	39      9
45      3	41      9	44      5	42      9	43      9
47      9	46      8	50      7	49      6	48      9
TOTAL = 34	TOTAL = 34	TOTAL = 24	TOTAL = 38	TOTAL = 42
X 2 = 68,0%	X 2 = 68,0%	X 2 = 48,0%	X 2 = 76,0%	X 2 = 84,0%
TOTAL DOS 5 FATORES = 344,0 : 5 = 68,8      % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS



## Empresa III - Resumo

Neste apêndice, serão lançadas, na tabulação dos quadros abaixo, as respostas da questão 13 do apêndice IV, cujo resultado informará o nível de satisfação/motivação, através dos fatores higiênicos e motivacionais com base nas teorias de Maslow e Herzberg.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

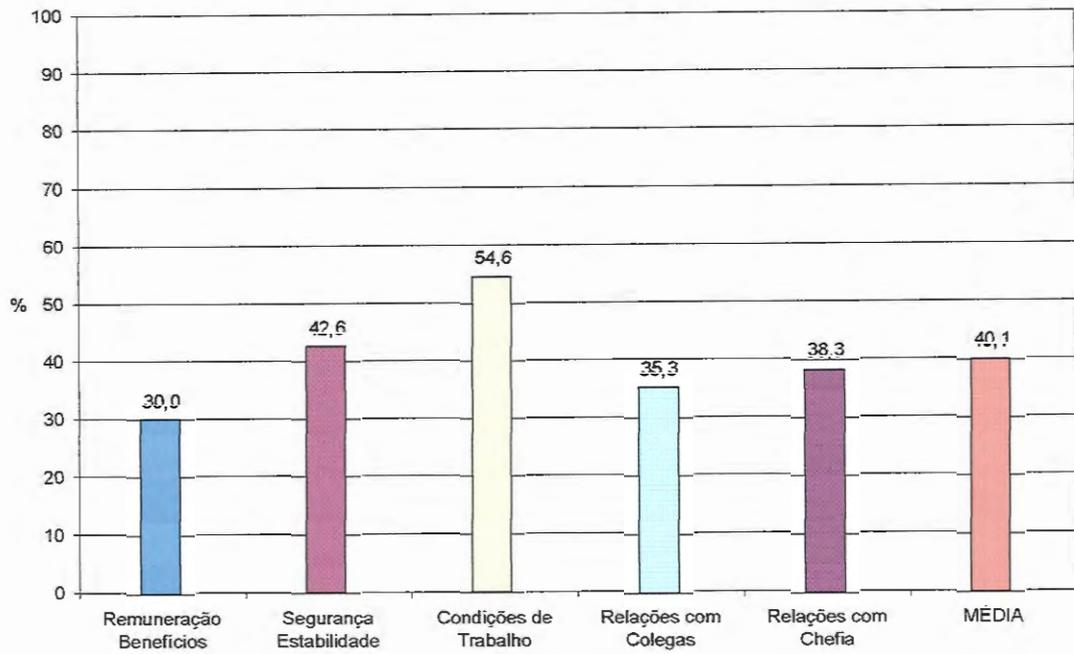
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2	1	4	3	5
6	10	7	9	8
13	12	11	14	15
19	20	18	17	16
22	25	21	23	24
TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =
X 2 = <u>30,0%</u>	X 2 = <u>42,6%</u>	X 2 = <u>54,6%</u>	X 2 = <u>35,3%</u>	X 2 = <u>38,3%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = $200,6 : 5 = 40,1$ % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

RESPONSABILI- DADES	RECONHECI- MENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO SATISFAÇÃO
28	30	26	29	27
32	34	31	35	33
36	38	37	40	39
45	41	44	42	43
47	46	50	49	48
TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =
X 2 = <u>47,3%</u>	X 2 = <u>51,3%</u>	X 2 = <u>43,3%</u>	X 2 = <u>72,6%</u>	X 2 = <u>64,0%</u>
TOTAL DOS 5 FATORES = $278,5 : 5 = 55,7$ % FATORES MOTIVACIONAIS				

## PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS

### FATORES HIGIÊNICOS



### FATORES MOTIVACIONAIS

