

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTICASOS NO SETOR MOVELEIRO DE
SÃO JOSÉ DO RIO PRETO**

Lesley Carina do Lago Attadia

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli.

SÃO PAULO

2007

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTICASOS NO SETOR MOVELEIRO DE
SÃO JOSÉ DO RIO PRETO**

Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

USP - FEA - SBD
DATA DA DEFESA <u>12/04/2007</u>

Orientador Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

SÃO PAULO

2007

Tese defendida e aprovada, em 12.04.2007, no Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão julgadora:

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Prof. Dr. João Luiz Passador

Profª Drª Sonia Valle Walter Borges de Oliveira

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Attadia, Lesley Carina do Lago

Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicase no setor moveleiro de São José do Rio Preto / Lesley Carina do Lago Attadia. – São Paulo, 2007.

277p

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007
Bibliografia

1. Administração de pequenas e médias empresas 2. Microempresas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.022



Agradeço a Deus, fonte inesgotável de amor e sabedoria, pelo dom da vida, pela força, benesses, proteção e interseção em meu caminho. Obrigada por todas as oportunidades de aquisição de novos conhecimentos e de aprendizado concedidas para o meu crescimento e evolução pessoal.

Agradeço aos meus amados pais pelo carinho e apoio incondicional, pelos sacrifícios que já fizeram por mim e por tudo quanto me ensinaram, por meio de seus valores e exemplo de vida.

Obrigada, meus queridos pais, simplesmente, por me amarem tanto e serem meu porto seguro.

Agradeço a meu querido irmão Gabriel por estar sempre ao meu lado, torcendo por mim e aquecendo meu coração com seu carinho e sua presença de espírito. Família, amo muito vocês!!!!

Agradeço ao meu amor Rafael, pela paciência, amizade e companheirismo. Você é muito especial!! Obrigada por me fazer tão feliz. Eu te amo muito, viu!!! Ah, não posso esquecer da

Dona Jô e do Seu Júlio, amo vocês, muito obrigada pelo carinho, vocês são demais!!! Agradeço a

minha amiga-irmã, Érica, companheira de alegrias, tristezas, risadas, foras, baladas, viagens, estudo, trabalho, academia... histórias e mais histórias....você é parte da minha vida e da minha

família faz tempo!!! Obrigada querida Bel por sua sincera sua amizade, você mora no meu

coração!!! Amo vocês amigas!!! Agradeço a minha querida tia Maria por ter sempre acreditado

no meu potencial. Tenho certeza que você está vibrando por mim no plano espiritual por esta tão

sonhada conquista!!! Agradeço ao meu orientador Dante pelas importantes contribuições em

relação ao meu trabalho e aprimoramento profissional. Acima de tudo, querido Dante, obrigada

pela pessoa que você é: um coração nobre e generoso, um profissional comprometido e

competente, um educador sábio e humilde. Obrigada pelo encorajamento e pela confiança em

meu trabalho. Jamais vou me esquecer do apoio que você me deu na hora em que mais precisei!!!

Dante, você é um exemplo de vida para mim!!! Muito obrigada a Profa. Rosa e a Ana Laura pelo

respeito e pela ajuda. Admiro e adoro muito vocês!!! Agradeço aos meus amigos Léia e Luciano,

Fernanda e Guilherme, que mesmo à distância souberam se fazer presentes. Vocês estão

guardados a sete chaves meu coração!!!! Agradeço as minhas companheiras “super-poderosas”

de pós-graduação: Tatá, Cris, Lu, Sheila, Rô e Denise. Obrigada aos amigos do Grupo de

Sistemas e Laboratório, e a todos os colegas da pós pela agradável convivência. Agradeço aos

professores da pós pela oportunidade de troca de conhecimentos e aos funcionários Eduardo e

Érika pela prestatividade e atenção despendida na secretária. Meus sinceros agradecimentos aos

membros da banca, pelas críticas e sugestões, bem como à Prefeitura de São José do Rio Preto e

às empresas que gentilmente se disponibilizaram a participar da pesquisa de campo.

“Amigo, você já observou o efeito renovador de um sorriso?

Sorriso é raio de luz da alma.

**E a luz, ainda mesmo no abismo,
é sempre esplendor do alto vencendo as trevas.**

Não negue a dádiva do sorriso seja a quem for.

Sorri na dificuldade. Sorri na luta. Sorri na dor.

Sua alma é sol divino!!! Não desdenhe brilhar!!!!”

Valérium

RESUMO

Atualmente, as organizações precisam se diferenciar por vários fatores de desempenho para se manterem competitivas no mercado, tornando a capacidade gerencial mais dinâmica e complexa, na medida em que precisa equilibrar os aspectos internos da organização em função das mudanças do ambiente. Isso implica em articular os processos de planejamento, organização, liderança e controle de forma sinérgica e sistêmica. Se esta já é uma tarefa difícil para as organizações de grande porte, torna-se um verdadeiro desafio para as empresas de micro e pequeno porte, que são muito menos estruturadas e qualificadas em termos gerenciais, além de apresentarem uma série de deficiências em relação aos recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Dentro deste contexto, este trabalho tem como objetivo realizar o diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas industriais do setor moveleiro da cidade de São José do Rio Preto, identificando os fatores críticos de sucesso e fracasso. Para a consecução desta pesquisa, primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os processos de planejamento, organização, liderança e controle, destacando-se as variáveis a serem analisadas. Em seguida, foi efetuada uma análise crítica teórica dos pontos fortes e fracos do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas. Finalizando, foi realizado um estudo multicase, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, com uma amostra das micro e pequenas empresas industriais do setor moveleiro de São José do Rio Preto. Como resultados deste trabalho, têm-se a caracterização do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas analisadas e a sugestão de algumas recomendações de melhoria para que essas empresas mantenham seu crescimento e sustentabilidade.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas; capacitação gerencial; indústria moveleira.

ABSTRACT

In order to attract buyers away from rival products in the market, organizations, nowadays, must behave differently about a number of factors which include having a more dynamic and complex managerial capacity at the same time that the internal aspects of the organization are balanced in view of environment changes. This involves combining organization, planning, leadership and control processes synergically and systemically. Considering this is a hard task to be done for a big business organization, small business organizations consider it a challenge since they are not so well structured and qualified under managerial aspects, and have limited financial, human and technological resources. All things considered, this work aims at making the managerial capacity diagnosis of small businesses of the furniture industry in the city of São José do Rio Preto. Initially, a bibliography review on the planning, organization, leadership and control processes was made. Next, a theoretical critical analysis of the strong and weak points of the managerial capacity level of small businesses was performed. Finally, by means of a sample of small businesses of the furniture industry of São José do Rio Preto, a multicase study of descriptive aspect and qualitative approach was conducted. Final data show the characterization of the managerial capacity level of the small businesses studied in this work and present suggestions regarding some improvements to be carried out in order to ensure development and sustainability.

Key words : *small business organizations; managerial capacity; furniture industry*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	4
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE FIGURAS	8
1 Introdução.....	9
1.1 Questão de Pesquisa.....	17
1.2 Objetivo Geral.....	18
1.3 Objetivos Específicos	18
1.4 Organização do Trabalho	18
2 Capacidade de Planejamento.....	20
2.1 Diagnóstico do Ambiente Interno e Externo.....	24
2.2 Nível de Formalidade.....	27
2.3 Alcance no Tempo.....	28
2.4 Nível de Abrangência.....	29
2.4.1 Planejamento Estratégico.....	30
2.4.2 Planejamentos Funcional.....	33
2.4.3 Planejamento Operacional.....	33
2.5 Alinhamento dos Planos.....	34
2.5.1 Métodos de Alinhamento.....	35
2.5.2 Definição e Negociação dos Objetivos e Metas.....	41
2.5.3 Ferramentas para o Desdobramento.....	45
2.5.4 Influência dos Fatores Organizacionais.....	47
2.5.5 A importância das Pessoas no Processo de Planejamento.....	48
2.5.6 Vinculação com Sistema de Medição de Desempenho	48
2.5.7 Integração com o Sistema de Remuneração	49
2.6 Capacidade de Lidar com a Mudança.....	51
2.7 Capacidade de Alimentar as Competências Organizacionais.....	55
3 Capacidade de Organização.....	59
3.1 Estrutura Organizacional.....	64
3.2 Sistema de Autoridade.....	70
3.2.1 Estruturação da Hierarquia	71
3.2.2 Descentralização de Poder e Autoridade	74
3.3 Comunicação.....	77
3.3.1 O Processo de Comunicação	77
3.3.2 Comunicação Organizacional.....	79
3.3.2.1 Comunicação Interna	80
3.3.2.2 Comunicação com Clientes	83
3.3.2.3 Comunicação com Fornecedores.....	84
3.3.2.4 Comunicação com a Comunidade.....	85
3.4 Cultura.....	85
3.4.1 Características da Cultura	86
3.4.2 Tipos de Cultura	88
3.4.3 Modelando o Comportamento Organizacional por meio da Cultura.....	90
3.5 Clima Organizacional.....	93
4 Capacidade de Liderança.....	95
4.1 Perfil do Líder.....	97
4.1.1 Competências.....	99
4.1.2 Carisma do Líder	100
4.1.3 Capacidade de Comunicação.....	100
4.1.4 Capacidade de Negociação	103
4.1.5 Ambição do Líder.....	104
4.1.6 Capacidade Ética	104
4.1.7 Disposição em Servir	105

4.1.8	Crêterios para Análise do Perfil do Líder	106
4.2	Estilos de Liderança	107
4.3	Fatores Situacionais	110
4.4	Capacidade de Administrar Conflitos	113
4.5	Capacidade de Motiva�o dos Colaboradores.....	116
4.5.1	Teorias de Conteúdo	116
4.5.2	Teorias de Processo.....	121
4.5.3	Requisitos para o Desenvolvimento de um Sistema Motivacional Eficaz	123
4.5.4	Crêterios para Análise da Capacidade Motivacional.....	124
4.5.4.1	Salário	125
4.5.4.2	Benefícios	126
4.5.4.3	Estilo de liderança e rela�es pessoais com os colegas	127
4.5.4.4	Conteúdo do trabalho	128
4.5.4.5	Qualidade de vida no trabalho.....	128
4.5.4.6	Recrutamento e Sele�o	129
4.5.4.7	Treinamento e desenvolvimento	130
4.5.4.8	Avalia�o de Desempenho	131
4.5.4.9	Sistema de Carreira	133
4.5.4.10	Incentivos ou Recompensas.....	134
5	Capacidade de Controle	137
5.1	Configura�o do Sistema de Medida de Desempenho	139
5.2	Desenvolvimento e Sele�o das Medidas de Desempenho	143
5.3	Implementa�o do Sistema de Medida de Desempenho.....	146
5.3.1	Forma de Implementa�o.....	147
5.3.2	Apoio das Lideranças.....	148
5.3.3	Tecnologia de Informa�o Disponível.....	148
5.4	O Uso do Sistema de Medida de Desempenho	149
6	Análise Crítica do Nível de Capacita�o Gerencial das MPE.....	151
6.1	Análise Crítica da Capacidade de Planejamento	154
6.2	Análise Crítica da Capacidade de Organiza�o.....	168
6.3	Análise Crítica da Capacidade de Liderança	175
6.4	Análise Crítica da Capacidade de Controle.....	178
6.5	Perspectivas para as MPE.....	181
7	Metodologia.....	188
7.1	Caracteriza�o Geral da Pesquisa.....	189
7.1.1	Natureza da Pesquisa.....	189
7.1.2	Abordagem da Pesquisa.....	190
7.1.3	Método da Pesquisa.....	191
7.2	Proposi�es e Variáveis de Análise.....	193
7.3	Plano de Coleta e Análise dos Dados.....	194
7.4	Defini�o das Unidades de Análise	197
8	Análise dos Dados.....	198
8.1	Caracteriza�o Geral das Empresas Analisadas.....	198
8.2	Caracteriza�o do Ambiente Externo.....	201
8.3	Caracteriza�o da Capacidade de Planejamento.....	204
8.4	Caracteriza�o da Capacidade de Organiza�o.....	222
8.5	Caracteriza�o da Capacidade de Liderança	231
	Este item tem como objetivo caracterizar a capacidade de liderança das PME, sendo utilizados os seguintes fatores: perfil do líder, estilos de liderança, fatores situacionais, capacidade de administrar conflitos e capacidade de motiva�o dos colaboradores.	231
8.6	Caracteriza�o da Capacidade de Controle.....	242
9	Conclusões.....	245
9.1	Capacidade de Planejamento	246
9.2	Capacidade de Organiza�o	246
9.3	Capacidade de Liderança.....	247

9.4	Capacidade de Controle	247
9.5	Recomendações e Perspectivas para o Nível de Capacitação Gerencial das MPE.....	248
9.6	Limitações do Trabalho.....	249
9.7	Trabalhos Futuros.....	249
APÊNDICE.....		274

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios da administração e deveres dos gerentes segundo Fayol.....	10
Quadro 2: Síntese dos autores que caracterizaram o papel dos gerentes	11
Quadro 3: Síntese dos requisitos básicos para a efetividade do processo de planejamento.....	22
Quadro 4: Modelo das cinco forças competitivas.....	25
Quadro 5: Pontos positivos e negativos do processo de formalização do planejamento.....	27
Quadro 6: Pontos positivos e negativos do processo informal de planejamento.....	28
Quadro 7: Comportamentos competitivos	32
Quadro 8: Tipologias de estratégias.....	32
Quadro 9: Principais focos do planejamento funcional.....	33
Quadro 10: Etapas do planejamento operacional.....	34
Quadro 11: Métodos de alinhamento	36
Quadro 12: Vantagens e desvantagens dos métodos de alinhamento	37
Quadro 13: Vantagens e desvantagens dos mapas conceituais.....	39
Quadro 14: Melhores práticas na definição dos objetivos e metas	42
Quadro 15: Melhores práticas no uso das variáveis tempo e informação.....	43
Quadro 16: Procedimentos para uma reunião de equipe eficaz.....	46
Quadro 17: A importância das pessoas no processo de planejamento	48
Quadro 18: Comportamento das empresas em relação à mudança.....	53
Quadro 19: Aspectos críticos no desenvolvimento de um processo de mudança.....	55
Quadro 20: Modelos de aprendizagem organizacional.....	56
Quadro 21: Métodos de aprendizagem organizacional.....	57
Quadro 22: Disfunções da burocracia	60
Quadro 23: Diferenças entre as organizações mecanicistas e orgânicas.....	62
Quadro 24: Critérios de departamentalização	66
Quadro 25: Tipos tradicionais de estrutura organizacional.....	66
Quadro 26: Tipo de equipe.....	68
Quadro 27: Fatores críticos para a formação de equipes de alto desempenho	69
Quadro 28: Níveis básicos da hierarquia de uma organização.....	71
Quadro 29: Problemas causados pela hierarquia mal definida.....	72
Quadro 30: Vantagens e desvantagens da estrutura plana e aguda	73
Quadro 31: Vantagens e Desvantagens da Descentralização	75
Quadro 32: Requisitos para a de implementação de <i>empowerment</i>	76
Quadro 33: Práticas para o planejamento de um programa de comunicação.....	79
Quadro 34: Benefícios da comunicação interna.....	81
Quadro 35: Barreiras na comunicação interna.....	82
Quadro 36: Ferramentas de comunicação de marketing.....	83
Quadro 37: Características da cultura	87
Quadro 38: Diferenças entre cultura forte e fraca.....	89
Quadro 39: Tipos de subculturas.....	90
Quadro 40: Tipos de contracultura.....	90
Quadro 41: Níveis de confiança entre empresa e funcionário	91
Quadro 42: Boas práticas para gerenciar a cultura organizacional.....	92
Quadro 43: Poderes relacionados ao carisma do líder.....	100
Quadro 44: Boas práticas na habilidade de saber falar.....	101
Quadro 45: Boas práticas na habilidade de saber ouvir.....	103
Quadro 46: Critérios para análise do perfil do líder	106
Quadro 47: Estilos de liderança	109
Quadro 48: Fatores situacionais da capacidade de liderança.....	112
Quadro 49: Visões sobre o conceito de conflito	114
Quadro 50: Estilos para solução de conflitos.....	115
Quadro 51: Técnicas para administração de conflitos	115
Quadro 52: Visão do colaborador em relação ao trabalho.....	119

Quadro 53: Teorias motivacionais de conteúdo	120
Quadro 54: Teorias de processo	123
Quadro 55: Requisitos para o desenvolvimento de um sistema de motivação eficaz	124
Quadro 56: Critérios para a análise da capacidade de motivação dos colaboradores	125
Quadro 57: Tipos de remuneração fixa	126
Quadro 58: Tipos de Benefícios	127
Quadro 59: Ações de qualidade de vida no trabalho	129
Quadro 60: Processo de treinamento	131
Quadro 61: Dimensões da avaliação de desempenho	132
Quadro 62: Métodos de avaliação de desempenho	132
Quadro 63: Tipos de remuneração variável	134
Quadro 64: Características de um Sistema de Medição de Desempenho Efetivo	139
Quadro 65: Tipos de sistemas de medição de desempenho	140
Quadro 66: Tipos de medidas de desempenho	145
Quadro 67: Critérios para escolha das medidas de desempenho	145
Quadro 68: Estágios de comprometimento dos líderes com a implementação do sistema de medição de desempenho	148
Quadro 69: Boas práticas no uso dos sistemas de medição de desempenho	150
Quadro 70: Ameaças e oportunidades das MPE em relação ao macromambiente	155
Quadro 71: Ameaças e oportunidades das MPE em relação ao micromambiente	156
Quadro 72: Fraquezas e forças das MPE	157
Quadro 73: Deficiências no planejamento funcional das PME	161
Quadro 74: Fragilidades das MPE no planejamento operacional	161
Quadro 75: Sugestão de estratégias para as MPE	164
Quadro 76: Sugestões para o alinhamento dos planos nas MPE	166
Quadro 77: Métodos para o alinhamento dos planos nas MPE	168
Quadro 78: Estrutura hierárquica das MPE	170
Quadro 79: Características da cultura das MPE	172
Quadro 80: Recomendações em relação a capacidade organizacional das PME	174
Quadro 81: Análise crítica das políticas de recursos humanos nas PME	177
Quadro 82: Características da capacidade de controle das PME	180
Quadro 83: Estratégias de inserção de MPE em redes de cooperação	182
Quadro 84: Requisitos para o planejamento de uma rede de cooperação de MPE	184
Quadro 85: Requisitos para a formação de uma rede de MPE	185
Quadro 86: Natureza da Pesquisa	189
Quadro 87: Abordagem Quantitativa x Abordagem Qualitativa	190
Quadro 88: Variáveis de análise	194
Quadro 89: Dados gerais das MPE moveleiras de São José do Rio Preto	199
Quadro 90: Análise do macroambiente das MPE moveleiras de São José do Rio Preto	201
Quadro 91: Análise do microambiente das MPE moveleiras de São José do Rio Preto	202
Quadro 92: Nível de formalidade do planejamento e alcance no tempo	204
Quadro 93: Análise da visão de futuro e missão	205
Quadro 94: Análise do posicionamento competitivo	206
Quadro 95: Análise das estratégias competitivas	207
Quadro 96: Análise da função de vendas	209
Quadro 97: Análise da função de compras	212
Quadro 97: Análise da função de compras	213
Quadro 98: Análise da função de desenvolvimento de produto	213
Quadro 99: Análise da função de produção	214
Quadro 100: Análise da gestão financeira	216
Quadro 101: Alinhamento dos planos	218
Quadro 102: Capacidade de lidar com a mudança	219
Quadro 103: Capacidade de alimentar as competências estratégicas	220
Quadro 104: Estrutura organizacional e sistema de autoridade	223
Quadro 105: Comunicação	226
Quadro 106: Cultura e clima organizacional	229

Quadro 107: Perfil do líder	231
Quadro 108: Estilos de liderança	234
Quadro 109: Fatores situacionais	236
Quadro 110: Capacidade de administrar conflitos	239
Quadro 111: Capacidade de motivação	240
Quadro 112: Capacidade de controle	242

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Representatividade das MPE brasileiras.....	15
Tabela 2: Importância econômica e social das MPE brasileiras	16
Tabela 3: Razões para a mortalidade das MPE brasileiras	17
Tabela 4: Critérios quantitativos para classificação do porte das empresas com base na receita bruta anual (RBA).....	151
Tabela 5: Definição de porte da empresa com base no número de empregados.....	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fatores críticos de sucesso da capacidade de planejamento	25
Figura 2: Níveis de abrangência de planejamento.....	30
Figura 3: Conteúdo do planejamento estratégico	31
Figura 4: Fatores Críticos no alinhamento dos planos	36
Figura 5: Diferenças principais entre o comportamaneto proativo e reativo.....	53
Figura 6: Fatores críticos de sucesso da capacidade de organização	65
Figura 7: Processo de Comunicação	78
Figura 8: Fatores críticos de sucesso da capacidade de liderança.....	98
Figura 9: Tipos de conflito.....	114
Figura 10: Hierarquia de necessidades de Maslow.....	119
Figura 11: Fatores críticos de sucesso da capacidade de controle.....	140
Figura 12: Aspectos relevantes na definição das medidas de desempenho.....	145
Figura 13: Fatores críticos de sucesso do nível de capacitação gerencial das MPE	154
Figura 14: Estrutura do capítulo 4.....	189
Figura 15: Estrutura do capítulo 8.....	199

1 INTRODUÇÃO

A administração pode ser definida como o processo de articular pessoas e recursos para alcançar os objetivos organizacionais com eficiência e eficácia (BATEMAN; SNELL, 1998).

Eficiência é a capacidade organizacional de realizar atividades de maneira adequada e inteligente, consumindo o mínimo de recursos e esforço possíveis. Eficácia é a capacidade da organização em chegar aos resultados almejados, ou seja, em atingir os objetivos traçados (MAXIMIANO, 2004). A eficiência e eficácia, quando trabalhadas em conjunto, levam a organização à efetividade (DAFT, 2005).

O primeiro estudioso a definir a administração como uma função empresarial independente das funções tradicionais da empresa (produção, comercialização, finanças e distribuição) foi Fayol, em 1916, com a publicação do livro “Administração Geral e Industrial” (MAXIMIANO, 2006).

Essa constatação foi revolucionária para a época pois separava o trabalho dos dirigentes das atividades operacionais da organização, sinalizando a necessidade do gerente deixar de se preocupar apenas com os aspectos técnicos/operacionais para dedicar-se a administração da empresa como um todo (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Com a definição do processo administrativo, enfatizando o papel do gerente, Fayol complementou os conceitos da administração científica e a produção em massa, que buscavam organizar a estrutura produtiva das organizações industriais do início do século XX, criando-se a visão clássica da administração (SILVA, 2002).

O autor considerava a empresa como um sistema de regras e de autoridade e enxergava a administração como um processo seqüencial e lógico composto de cinco etapas (BATEMAN; SNELL, 1998):

- **planejamento:** previsão do futuro e elaboração de planos de ação;

- **organização:** estruturar os recursos humanos e materiais para realizar as atividades da empresa;
- **comando:** manter o pessoal em plena atividade em toda a empresa, cumprindo-se os objetivos;
- **coordenação:** reunir, unificar e harmonizar a atividade e o esforço, fazendo com que a organização trabalhe com eficiência; e
- **controle:** cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos traçados.

Para garantir o desempenho adequado do processo administrativo, Fayol preocupou-se em definir os princípios da administração geral e caracterizar os deveres do gerente, que estão expostos no Quadro 1 (MAXIMIANO, 2006).

Quadro 1: Princípios da administração e deveres dos gerentes segundo Fayol

Princípios da Administração	Deveres dos Gerentes
<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho • Autoridade e responsabilidade • Disciplina • Unidade de comando • Unidade de direção • Interesse geral • Remuneração do pessoal • Centralização • Cadeia escalar (linha de comando) • Ordem • Equidade • Estabilidade do pessoal • Iniciativa • Espírito de equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução. • Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa. • Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única. • Harmonizar atividades e coordenar esforços. • Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa. • Organizar a seleção eficiente do pessoal. • Definir claramente as obrigações. • Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade. • Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados. • Usar sanções contra faltas e erros. • Manter a disciplina. • Subordinar a ordem material e humana. • Ter tudo sob controle. • Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Fonte: Elaborada pela autora com base em MAXIMIANO (2006)

Embora algumas práticas destacadas por Fayol estejam um tanto quanto obsoletas, como por exemplo, a unidade de comando e a centralização, pode-se dizer que a maior parte dos princípios e deveres ainda são válidos e aplicáveis ao contexto da administração atual, principalmente no universo das micro e pequenas empresas (MPE). É interessante também destacar que alguns

deveres e princípios somente hoje estão sendo aplicados de forma efetiva pelas empresas, como por exemplo o princípio da equidade, iniciativa e do trabalho em equipe.

Depois de Fayol, vários autores propuseram-se a refletir sobre o processo administrativo e caracterizar o papel dos gerentes, conforme mostra o Quadro 2, complementando o trabalho de Fayol.

Quadro 2: Síntese dos autores que caracterizaram o papel dos gerentes

Autor	Contribuição
Chester Barnard (1938)	<ul style="list-style-type: none"> Definição das funções do executivo: inculcar senso de propósito moral por meio da doutrinação dos funcionários, obter a cooperação da organização informal, facilitar a comunicação, tomar decisões e promover a aceitação da autoridade pelos subordinados.
Hebert Simon (1960)	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização do processo decisório em 3 etapas: prospecção do problema, concepção de alternativas e tomada de decisão.
Henry Mintzberg (1973)	<ul style="list-style-type: none"> O gerente tem outras funções além do processo administrativo, as quais podem ser conceituadas como papéis. Papéis gerenciais: decisão, interpessoais e de informação.
Rosemary Stewart (1982)	<ul style="list-style-type: none"> Estudo sobre o papel dos gerentes levando em conta as seguintes dimensões: exigências do cargo, restrições do cargo e escolhas.
Andrew Grove (1983)	<ul style="list-style-type: none"> Definição dos fundamentos da administração de alta performance: produção voltada para resultados, trabalho em equipe e estímulo ao desempenho individual
Fred Luthans (1988)	<ul style="list-style-type: none"> Definição das funções dos gerentes: gerenciais, comunicação, administração de recursos humanos, relacionamento.

Fonte: Elaborado pela autora com base em MAXIMIANO (2006)

Pelo Quadro 2, pode-se observar que na tentativa de melhor caracterizar o papel dos gerentes alguns autores buscaram concentrar-se em funções específicas como Hebert Simon, sistematizando o processo decisório. Outros autores, como Chester Barnard e Andrew Grove, buscaram mostrar a relevância do papel do gerente na motivação da equipe e na busca por resultados. Já Rosemary Stewart apresentou uma visão técnica do cargo de gerente, enquanto que Mintzberg e Fred Luthans mostraram o quanto o papel do gerente é dinâmico e complexo, na medida em que assume várias faces dependendo da situação. De certa forma, pode-se dizer que o estudo sobre o papel do gerente reflete a própria evolução do processo administrativo.

A visão do processo administrativo proposta por Fayol funcionou bem até a década de 50 quando o fator que ditava a competitividade das empresas era a liderança em custos (PRAHALAD;

HAMEL, 1994). A principal estratégia utilizada pelas empresas era a venda de produtos/ serviços mais baratos em relação à concorrência (PORTER, 1986) e o sistema de produção era caracterizado pela eficiência do trabalho e pela produtividade das operações (VELTZ; ZARIFIAN, 1994). Nesse panorama competitivo, a gestão empresarial era centrada no controle e na redução de custos (GHALAYINI; NOBLE, 1996) e as funções de planejamento, organização, coordenação, comando e controle eram essenciais para a efetividade do sistema administrativo.

Com o advento da escola da qualidade, o processo administrativo passou a ser visto como de forma dinâmica, como um instrumento para direcionar e priorizar os esforços de melhoria do desempenho em cada nível hierárquico da organização (LEE; DALE, 1998), possibilitando às empresas saltos significativos em termos competitividade. Na escola japonesa o processo administrativo foi denominado de ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), sendo executado em quatro etapas (SHIBA; PURSCH; STASEY, 1995):

- **plan (planejar)**: identificar os problemas-chave a partir de critérios analíticos e quantitativos, determinando como eles podem ser corrigidos;
- **do (executar)**: implementar o plano;
- **check (verificar)**: confirmar quantitativa e analiticamente se houve melhoria no desempenho; e
- **act (atuar)**: atuar corretivamente, caso o desempenho esteja fora do padrão determinado.

Com as contribuições do Ciclo PDCA, houve uma descentralização do processo administrativo, que deixa de ser responsabilidade só da alta administração e passa a ter o envolvimento e o comprometimento de todos funcionários da organização na conquista pelos resultados. Foi, então, necessária uma mudança na postura do gerente, que deixa de focar-se apenas no comando e controle e passa a ser um elemento centrado na formação e no desenvolvimento de equipes voltadas à melhoria do desempenho organizacional.

Assim o processo administrativo passou a enfatizar a liderança como uma capacidade crítica da organização. Dentro desse novo contexto, as funções do processo administrativo sofrem uma adaptação, passando a ser definidas em quatro etapas (DAFT, 2005):

- **planejamento:** envolve a definição de metas para o desempenho organizacional futuro, bem como a definição das tarefas e dos recursos necessários ao alcance das mesmas;
- **organização:** diz respeito à atribuição de tarefas e responsabilidades aos departamentos organizacionais;
- **liderança:** engloba o uso da influência e do poder para motivar os funcionários a alcançarem as metas da organização; e
- **controle:** compreende o monitoramento das atividades organizacionais e dos resultados obtidos pela empresa, com o intuito de manter a empresa em direção ao alcance dos objetivos e metas planejados.

A partir dos anos 80, o panorama competitivo torna-se extremamente turbulento em função da globalização e da mudança de perfil do consumidor, que passa a comportar-se de forma muito mais exigente em relação à satisfação de suas necessidades (DRUCKER, 1995). Para se manterem vivas, as organizações precisam criar e manter vantagens competitivas sustentáveis (PRAHALAD; HAMEL, 1990), através da diferenciação por vários fatores de desempenho: custo, qualidade, rapidez, flexibilidade e inovação (MUSCAT; FLEURY, 1993).

A gestão empresarial torna-se muito mais complexa (AKTOUF, 1996), pois precisa satisfazer o equilíbrio das necessidades internas da organização e adaptar-se às circunstâncias ambientais (MORGAN, 2000). Para manter a organização como um sistema viável, o processo administrativo passa a ser articulado de forma sistêmica (ESPEJO, 1996). Isso significa levar em conta a interdependência entre as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle, e a sinergia que elas podem produzir para cultivar as competências essenciais da organização, mantendo capacidade de adaptação da empresa em relação ao ambiente competitivo.

Dentro desse contexto, este trabalho tem como objetivo discutir sobre o nível de capacitação gerencial, que pode ser definido como a capacidade da empresa em articular de forma sistêmica

os processos planejamento, organização, liderança e controle em função de seu crescimento e de sua sustentabilidade. Se esta já é uma tarefa difícil para as organizações de maior porte, torna-se um verdadeiro desafio para as empresas de micro e pequeno porte, que são muito menos estruturadas e qualificadas, além de apresentarem uma série de deficiências em termos de recursos.

É notória fragilidade das empresas de micro e pequeno porte (MPE) no que se refere à capacitação gerencial: o processo de tomada de decisões é bastante centralizado na figura do dono, há baixo grau de formalização organizacional e de delegação de autoridade, há dificuldade em se elaborar planos em horizontes mais longos e ausência de mecanismos efetivos de controle (SOUZA *et al* 2002). As MPE apresentam também deficiências quanto aos recursos: baixo nível de capital, dificuldade de acesso a crédito e financiamento, mão-de-obra desqualificada, baixo investimento em inovação tecnológica, capacidade produtiva limitada, produtos/serviços com níveis de qualidade não adequados às exigências dos consumidores, inserção restrita no mercado em função de não ter uma marca forte e conhecida (LEONE, 1991; JULIEN, 1993; PINHEIRO, 1996, LA ROVERE, 2001; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO, 2004).

Além disso há as especificidades culturais: a crença arraigada de que o dirigente não pode se ausentar da empresa e a resistência permanente do proprietário em buscar auxílio para a vencer as dificuldades de administração da empresa (SOUZA; SUZIGAN, 1998). Somado a esses fatores, verifica-se que muitas MPE são familiares, de forma que os laços afetivos influenciam os comportamentos, os relacionamentos e as decisões, tomando a gestão bastante peculiar (OLIVEIRA, 1999). Destaca-se também o estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, que acaba por misturar pessoa física e jurídica, principalmente em termos contábeis e financeiros (IBGE, 2003).

Mesmo com todas essas deficiências e fragilidades em termos de capacitação gerencial, é inquestionável a relevância mundial das MPE para o crescimento econômico e o desenvolvimento social dos países, representando 95% das empresas e mais de 60% dos postos de trabalho gerados (OCDE, 2000). O potencial das MPE para geração de renda e de emprego para a população atua como um “colchão” amortecedor do desemprego, constituindo-se em uma

alternativa de ocupação para uma pequena parcela de indivíduos que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, que não encontra emprego nas empresas de grande porte (IBGE, 2003).

A Tabela 1 faz um síntese da representatividade e do potencial de geração de emprego e renda das MPE brasileiras, mostrando a importância econômica e social dessas empresas para o país.

Tabela 1: Representatividade das MPE brasileiras

Tipo	1996 (N°)	2002 (N°)	Taxa Crescimento 1996-2002	Representatividade em relação ao total de empresas formais em 2002
Microempresa	2.956.749	4.605.607	55,8%	93,6%
Pequena empresa	181.115	274.000	51,3%	5,6%

Fonte: SEBRAE (2005)

Como pode ser observado pela Tabela 1, houve um crescimento bastante expressivo do número de MPE entre 1996 e 2002 no Brasil, de forma que em conjunto elas representam em 99,2% do número de empresas brasileiras.

Avaliando o comportamento da criação de novas empresas, nota-se que no ano de 2003 foram criadas 8.915.890 no Brasil, sendo que o Estado de São Paulo obteve a maior representatividade em relação ao número de empresas criadas, correspondendo 29% do total (SEBRAE, 2005).

Não é por acaso que o Brasil é classificado entre os dez países com maiores taxas de empreendedorismo do mundo, ocupando a sétima posição. Em 2002, 14,4 milhões de pessoas estavam envolvidas com alguma atividade empreendedora, o que mostra que o país é um terreno fértil para a criação de novas empresas. Vale comentar que há uma concentração de empreendimentos nos setores de comércio e de serviços, destacando-se o ramo de alimentação. Já o setor de transformação caracteriza-se pelo predomínio de atividades tradicionais (SEBRAE, 2002).

É interessante também destacar que dentro desse universo de pessoas envolvidas com atividades empreendedoras, 55,6% são empreendedores por necessidade, ou seja, indivíduos que alegam

estar empreendendo por não encontrarem opção para auferir renda (SEBRAE, 2002). Talvez esse seja um dos fatores que explique a fragilidade das MPE brasileiras no aspecto gerencial, uma vez que são dirigidas por pessoas despreparadas para iniciar e administrar de forma efetiva um negócio.

Em relação à importância econômica e social das MPE, a Tabela 2 mostra a situação brasileira.

Tabela 2: Importância econômica e social das MPE brasileiras

EMPREGOS GERADOS – Número de pessoas ocupadas				
Tipo	1996 (N°)	2002 (N°)	Taxa Crescimento 1996-2002	Representatividade em relação ao total de pessoas ocupadas em 2002
Microempresa	6.878.964	9.967.201	44,9%	36,2%
Pequena empresa	4.054.635	5.789.875	42,8%	21%
SALÁRIOS – Representatividade percentual em relação massa total de rendimentos				
Tipo	1996		2002	
Microempresa	7,3%		10,3%	
Pequena empresa	12,8%		15,7%	

Fonte: SEBRAE (2005)

Pela Tabela 2, verifica-se que em conjunto as MPE brasileiras responderam, em 2002, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados entre os dois anos analisados, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas organizações (SEBRAE, 2005). Diante da representatividade e importância para a estrutura econômica e social do país, cabe ressaltar, a necessidade de um papel mais atuante do governo brasileiro no desenvolvimento de políticas públicas que efetivamente neutralizem as fragilidades dessas empresas e apoiem o seu crescimento (SOUZA *et al*, 2002).

Mas infelizmente, o que se observa é a existência de uma alta taxa de mortalidade entre as MPE: 49,9% das empresas encerraram as atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até 3 anos e 59,9% com até 4 anos (SEBRAE, 2005).

Apenas como parâmetro dessa realidade, as regiões que apresentaram maior taxa de mortalidade foram a Sul (52,9%) e a Centro-oeste (49,4%) no ano de 2002, sendo mais afetados, em nível

nacional, os setores de comércio e serviços (SEBRAE, 2004). A Tabela 3 sintetiza as razões para a mortalidade das MPE brasileiras.

Tabela 3: Razões para a mortalidade das MPE brasileiras

RAZÕES PARA A MORTALIDADE DAS MPE BRASILEIRAS	PERCENTUAL DE CITAÇÕES
Falta de capital de giro	24,1%
Impostos altos / tributos	16,0%
Falta de clientes	8,0%
Concorrência	7,1%
Baixo lucro	6,1%
Dificuldade financeira	6,1%
Desinteresse na continuação do negócio	6,1%
Maus pagadores / inadimplência	6,1%
Problemas familiares	3,8%
Má localização da empresa	3,8%

Fonte: SEBRAE (2005)

Pela Tabela 3 fica claro que a principal razão da mortalidade das PME brasileiras é a falta de capacitação gerencial, ou seja, a dificuldade de articular de forma sistêmica os processos de planejamento, organização, liderança e controle, equilibrando o desempenho interno e gerando flexibilidade suficiente para mudar perante às exigências do ambiente competitivo.

Além disso, estudos comprovam que com respeito às MPE há uma relação na qual o crescimento é positivamente associado com a lucratividade, e uma das formas dessas empresas atingirem a lucratividade é justamente investir no aprimoramento do processo administrativo, aumentando a eficiência operacional e a eficácia dessas empresas em se adaptarem às mudanças no mercado (WOLFF; PETT, 2006).

1.1 Questão de Pesquisa

Dentro desse contexto, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: qual o nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas?

1.2 Objetivo Geral

Realizar o diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas do setor moveleiro da cidade de São José do Rio Preto, buscando identificar os fatores críticos de sucesso e fracasso.

1.3 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, este trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar os elementos determinantes do nível de capacitação gerencial, identificando os fatores críticos de sucesso das capacidades de planejamento, organização, liderança e controle;
- fazer uma análise crítica de como as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle são articuladas pelas MPE, buscando caracterizar suas especificidades;
- analisar criticamente o nível de capacitação gerencial das MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto, identificando os fatores críticos de sucesso e fracasso; e
- propor recomendações para a melhoria do nível de capacitação gerencial das MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto.

1.4 Organização do Trabalho

Este trabalho está estruturado em dez capítulos. O capítulo um constitui-se na presente introdução. O capítulo dois apresenta um panorama geral sobre capacidade de planejamento, identificando os fatores críticos de sucesso.

O capítulo três discorre sobre a capacidade de organização e destaca os elementos determinantes. O capítulo quatro apresenta os conceitos de liderança e os respectivos aspectos críticos. E o capítulo cinco fala sobre os conceitos relacionados a capacidade de controle.

No capítulo seis é realizada uma análise crítica teórica do nível de capacitação gerencial das MPE.

O capítulo sete define a metodologia, que constituiu-se em um estudo multicase, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando uma amostra de dez MPE da cidade de São José do Rio Preto.

O capítulo oito apresenta a pesquisa de campo. O capítulo nove sintetiza as conclusões. E o capítulo dez reúne as referências bibliográficas.

2 CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser conceituado como a ferramenta utilizada pelas empresas para administrarem suas relações com o futuro (DAFT, 2005), abrangendo dois processos básicos: elaboração e implementação (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000). A elaboração envolve a definição de objetivos e metas a serem alcançadas, e a implementação diz respeito ao estabelecimento dos meios de execução, que correspondem às políticas, procedimentos, atividades e recursos (HAYES; WHEELWRIGTH, 1984).

A criação de uma empresa ou a tomada de decisões passa pelo processo de planejamento, constituindo-se na base para a estruturação e a sobrevivência das organizações. Assim, observa-se que o desenvolvimento da capacidade de planejamento traz muitas vantagens à empresa:

- facilita o posicionamento da organização em relação ao ambiente externo, na medida em que é possível obter maior controle sobre as incertezas que afetam as organizações (PORTER, 1989);
- possibilita à organização intervir em determinada situação do presente, modificando o futuro da empresa (CERTO, 2003); e
- possibilita o estabelecimento de um padrão de procedimentos, ou comportamentos, coerentes e coordenados entre si, que permite que as diversas áreas da empresa caminhem numa mesma direção (MAXIMIANO, 2004);

É importante também destacar que de acordo com Mintzberg *et al.* (2000), a discussão sobre o processo de planejamento sofre influência tanto das escolas prescritivas do pensamento estratégico (design, planejamento e posicionamento) como das escolas descritivas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e de configuração).

As escolas prescritivas auxiliam na estruturação do processo de planejamento e contribuem com uma série de ferramentas analíticas para elaboração dos planos, em contrapartida não levam em conta os aspectos emergentes e situacionais do ambiente, bem como os fatores políticos e culturais do contexto empresarial. Sob a visão prescritiva, o processo de planejamento adquire

caráter deliberado, segregando o processo de elaboração da implementação. Essa é a forma mais tradicional de se pensar acerca do processo de planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)

No entanto, muitos planos falham justamente pela falta de integração entre os processos formulação e implementação. Um plano puramente deliberado bloqueia a aprendizagem, uma vez que os membros da organização devem apenas operacionalizá-lo, não havendo a certeza de que os objetivos e metas foram efetivamente compreendidos por cada nível hierárquico (MONTGOMERY, 1998).

A rota de ações, denominada estratégia, não necessariamente precisa ser planejada de forma racional e pontual no tempo; pode também emergir a partir de contingências externas e internas (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000). Para muitos gerentes o planejamento elaborado e implementado de forma deliberada da estratégia, apesar de ser bastante atraente, não passa de uma fantasia longe de ser o que acontece realmente nas empresas (MINTZBERG *et al.* 2000).

Quando as estratégias emergem e passam a guiar o comportamento organizacional, a empresa aprende com os acertos e erros relacionados à situação, passando da prática à teoria (MINTZBERG *et al.* 2000). O processo de planejamento adquire caráter dinâmico e contínuo (HAX; MAJLUF, 1984), na medida em que os membros da organização participam ativamente da elaboração e execução das soluções encontradas para os problemas vivenciados pela empresa (MONTGOMERY, 1998). Nesse contexto, o processo de planejamento adquire caráter emergente, sendo formado pelo aprendizado coletivo da empresa, produzindo ao longo do tempo, as competências distintivas da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

Na verdade as duas visões - prescritiva e descritiva - são necessárias à compreensão do processo de planejamento, cabendo ressaltar que ambas foram utilizadas para o desenvolvimento deste capítulo. Independente da visão adotada, observa-se que vários autores têm se preocupado em identificar os aspectos que contribuem para a efetividade do mesmo. O Quadro 3 faz uma breve síntese do que alguns autores têm recomendado em relação ao processo planejamento.

Quadro 3: Síntese dos requisitos básicos para a efetividade do processo de planejamento

AUTOR	REQUISITOS PARA IMPLANTAÇÃO
PETERS; WATERMAN (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • É preciso que o sistema de gestão empresarial utilize métodos e ferramentas adequadas para suportar a tomada de decisões, coerentes com os objetivos estabelecidos para cada nível hierárquico • É fundamental a existência de mecanismos para monitorar e encorajar o alcance desses objetivos
HAMEL; PRAHALAD (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no futuro e identificação dos desafios empresariais • Identificar as competências essenciais e capacidades organizacionais • Integração com as capacidades organizacionais: estrutura, tecnologia e pessoas
KAPLAN; NORTON (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Tradução da visão estratégica em uma linguagem de fácil entendimento • Comunicação da estratégia por meio da utilização de medidas de desempenho • Planejamento e estabelecimento de metas para todos os níveis hierárquicos • <i>Feedback</i> e análise do desempenho em relação à estratégia.
AKTOUF (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Saber lidar mudança radical • Gestão pela excelência • Fator humano como o grande diferencial competitivo
MONTGOMERY (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar os negócios básicos que servirão de fundamento à estratégia • Criar mecanismos horizontais para facilitar o inter-relacionamento entre os negócios • Buscar a diversificação pela transferência de habilidades e conhecimentos
MAXWELL <i>et al.</i> (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação adequada da estratégia • Alinhamento vertical e horizontal da estratégia • Utilização de sistemas de medição de desempenho para motivar ações • Fornecer <i>feedback</i> sobre a implementação da estratégia.
THOMPSON JR; STRICKLAND III (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer políticas de apoio à estratégia • Desenvolver orçamentos que direcionam os recursos para as atividades internas críticas para o sucesso estratégico • Motivar as pessoas para perseguir os objetivos por meio de um comportamento adequado • Associar a estrutura de recompensas com a realização dos resultados planejados • Criar uma cultura corporativa e clima organizacional que conduzam à implementação da estratégia de maneira bem sucedida • Instalar uma série de sistemas internos de apoio que capacitem o pessoal para executar seu papel estratégico eficientemente todos os dias • Exercer a liderança interna necessária para avançar com a implementação e continuar melhorando a maneira de execução da estratégia.
MINTZBERG; QUINN (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o negócio • Administrar a estabilidade e os padrões • Detectar a descontinuidade • Equilibrar mudança e continuidade
AAKER (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do ambiente externo e ambiente interno • Determinação das estratégias • Obter a congruência estratégica: pessoal, estrutura, sistemas, cultura • Definir mecanismos de avaliação do desempenho
ATTADIA (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de um trabalho consistente de comunicação dos planos em todos os níveis hierárquicos • Obter o apoio da alta administração • Realização um trabalho consistente de envolvimento das lideranças de todos níveis hierárquicos • Desenvolvimento de facilitadores

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as contribuições dos autores apresentados no Quadro 3, observa-se que alguns pontos podem ser considerados cruciais para a efetividade do processo de planejamento no contexto competitivo atual:

- a organização necessita de uma capacidade de diagnóstico do ambiente acurada, que disponibilize informações sobre o ambiente interno e externo, que habilitem a empresa a adaptar rapidamente as suas capacidades às mudanças competitivas;
- a elaboração das estratégias e implementação dos planos devem caminhar simultaneamente, flexibilizando o processo de planejamento, de forma que a empresa seja capaz de executar mudanças em qualquer dos níveis hierárquicos;
- a organização deve criar mecanismos e adotar práticas de gestão que facilitem a operacionalização e o monitoramento do processo de planejamento; e
- o processo de planejamento deve estimular o aprendizado individual e coletivo da organização.

Assim, atualmente, o processo de planejamento pode ser conceituado, ao mesmo tempo, um desígnio arbitrário e um processo de aprendizado intuitivo, que envolve ciclos de transformação e estabilidade, cognição individual e interação coletiva, cooperação e conflito; além de análise, programação e negociação em resposta a um ambiente complexo e dinâmico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Partindo da revisão bibliográfica realizada, são definidos neste capítulo os fatores críticos de sucesso para efetividade do processo de planejamento. Cabe ressaltar que dada a abrangência do assunto, não há intenção de chegar ao “estado da arte” sobre o tema, mas sim apresentar os subsídios teóricos necessários para fundamentar a análise crítica acerca da articulação desta capacidade pelas MPE. A Figura 1 sintetiza os tópicos abordados no capítulo.

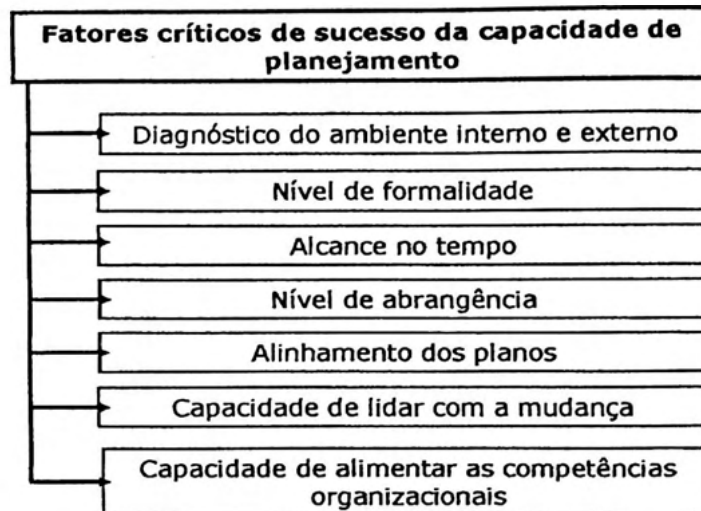


Figura 1: Fatores críticos de sucesso da capacidade de planejamento
 Fonte: Elaborada pela autora

2.1 Diagnóstico do Ambiente Interno e Externo

A organização é um sistema aberto composto de elementos ou componentes interdependentes, que se relacionam de forma intensa e dinâmica, formando um todo estruturado (MAXIMIANO, 2006). As características e nível de estruturação dos elementos, bem como a intensidade dos relacionamentos com o ambiente externo definem complexidade da organização (DAGNINO *et al.*, 2002).

O gerenciamento efetivo dessa complexidade é que mantém a viabilidade da organização como sistema. Um sistema viável tem capacidade própria de influenciar o ambiente e, ao mesmo tempo ser influenciado por ele, resolvendo problemas conhecidos e inesperados (ESPEJO *et al.*, 1996). Para a organização manter-se como sistema viável ela deve ser capaz de realizar de forma adequada e precisa o diagnóstico do ambiente interno e externo da organização (DAGNINO *et al.*, 2002).

No diagnóstico do ambiente externo são identificadas as ameaças e oportunidades em relação à organização. Define-se oportunidade como uma força ambiental que atua favoravelmente em relação à empresa (BATEMAN; SNELL, 1998). Geralmente a oportunidade transforma-se em uma área de necessidade onde a empresa pode atuar rentavelmente, podendo ser classificada

segundo sua atratividade e probabilidade de sucesso (KOTLER, 1994). Ameaça, pode ser vista como um desafio atribuído a uma influência desfavorável do ambiente (BATEMAN; SNELL, 1998), que pode levar a empresa a perder a sua lucratividade e competitividade (DAFT, 2005).

Para identificar as ameaças e oportunidades, é preciso analisar as forças macro-ambientais e microambientais (KOTLER, 1994).

As forças macroambientais correspondem aos fatores do ambiente geral que afetam todas as empresas, destacando-se os fatores econômicos, tecnológicos, sociais, legais, políticos, culturais, demográficos e ecológicos (KOTLER, 1994). As forças microambientais correspondem aos fatores do ambiente específico no qual a empresa atua, destacando-se os clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros, governos e agências reguladoras (MAXIMIANO, 2000). As forças microambientais podem ser analisadas pelo Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1989), conforme sintetiza o Quadro 4.

Quadro 4: Modelo das cinco forças competitivas

Força Competitiva	Descrição	Barreiras
Novos Entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Os novos entrantes podem trazer uma nova forma de atuar no mercado, e em geral aumentam a capacidade produtiva, trazem recursos substanciais e lutam pela conquista de maior participação de mercado. • A entrada de novos concorrentes depende das barreiras existentes para atuação no setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de apresentarem economia de escala para competir no setor • Necessidade de diferenciar os produtos em função da construção de marcas fortes e programas de incentivo à lealdade dos clientes • Necessidade de realizar investimentos vultosos que demandam grande quantidade de recursos financeiros • Necessidade de possuir estrutura de custos estável e enxuta • Necessidade de possuir estrutura de distribuição ampla e eficiente • Entrada no setor é limitada por política governamental
Concorrentes Atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Um negócio não é atraente se já possuir concorrentes numerosos, fortes ou agressivos • Um negócio não é atraente se o negócio for instável ou declinante, • Um negócio não é atraente se os custos fixos forem elevados, • Um negócio não é atraente se os concorrentes possuírem grandes vantagens para permanecer no negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os concorrentes atuais possuem recursos financeiros e capacidade produtiva e logística suficiente • Os concorrentes atuais têm poder para controlar participação de mercado pela redução de preço • Crescimento do setor é lento, afetando capacidade de absorção de novos concorrentes

Fonte: Elaborada pela autora com base em PORTER (1989)

Quadro 4: Modelo das cinco forças competitivas (continuação)

Força Competitiva	Descrição	Barreiras
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Um negócio não é atraente se os fornecedores forem hábeis para aumentar preços e manipular a qualidade dos suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> O setor é dominado por poucos fornecedores O fornecedor apresenta suprimento exclusivo ou diferenciado, sendo a mudança um risco alto para a qualidade da empresa Os fornecedores acabam invadindo o poder dos seus respectivos clientes por meio de integração na cadeia de produção
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Um negócio não é atraente se os consumidores possuírem alto poder de barganha, pois assim tentarão baixar os preços e exigirão mais qualidade dos produtos/serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Os clientes formam um grupo concentrado ou compram em grandes volumes A taxa de lucratividade do setor é baixa Os suprimentos adquiridos para produção do produto representam parcela significativa do custo total. Os vendidos são padronizados ou apresentam baixo grau de diferenciação
Produtos /serviços substitutos	<ul style="list-style-type: none"> Um negócio não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto / serviço. Os substitutos impõem um limite para os preços e para o lucro que um negócio pode obter 	<ul style="list-style-type: none"> Os concorrentes são numerosos e encontram-se em igualdade de condições O crescimento do setor é lento, dando origem à luta pela participação de mercado O produto carece de aprimoramento ou diferenciação Os aumentos da capacidade ocorrem em grandes saltos Os custos fixos são elevados

Fonte: Elaborada pela autora com base em PORTER (1989)

O Modelo das Cinco Forças é bastante interessante para a realização de análises, mas uma das dificuldades encontradas pelas empresas é como operacionalizá-lo (YAMIN; GUNASEKARAN; MAVONDO, 2001).

No diagnóstico do ambiente interno são identificadas as forças e fraquezas da organização. Define-se como força de uma empresa as competências possuídas por ela para aproveitar as oportunidades, e fraqueza constitui-se nos pontos vulneráveis da organização (BATEMAN; SNELL, 1998). Ele envolve a análise das áreas organizacionais, do desempenho operacional e do desempenho financeiro da organização (MAXIMIANO, 2004).

O diagnóstico do ambiente externo e interno fornece à organização informações relevantes para ela elaborar o planejamento de forma eficaz (LACOMBE, 2003), mantendo e/ou melhorando sua posição competitiva.

2.2 Nível de Formalidade

A formalidade constitui-se na medida da intensidade de explicitação e documentação do planejamento de uma organização. Quanto maior o grau em que o planejamento é explícito e documentado, maior o nível de formalidade. Dentro desse contexto o planejamento pode ser classificado em duas categorias: formal ou informal (MAXIMIANO, 2000).

O planejamento formal é explícito e documentado por escrito, facilitando a atribuição de responsabilidades, a comunicação dos objetivos e metas e a cobrança por resultados (CERTO, 2003). O processo de formalização do planejamento apresenta pontos positivos e negativos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5: Pontos positivos e negativos do processo de formalização do planejamento

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Maior facilidade para decompor o planejamento nos diversos níveis hierárquicos. • Maior facilidade para integrar o planejamento das diversas áreas organizacionais. • Maior facilidade para definir objetivos, metas e ações gerenciais. • Permite a utilização de métodos de análise e de elaboração de cenários futuros na definição dos planos. • Permite a atribuição de responsabilidades • Possibilita a implementação de sistema de gestão por resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não considera o desenvolvimento incremental e emergente das estratégias. • Pode engessar o processo, na medida em que separa a elaboração e a implementação do planejamento. • Menor agilidade para alternar o planejamento diante de mudanças ambientais, como por exemplo mudanças tecnológicas, sociais e econômicas.

Fonte: Elaborada pela autora com base em MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, (2000)

O planejamento informal é implícito, ficando na “mente do gestor”, (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O planejamento informal também apresenta aspectos positivos e negativos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6: Pontos positivos e negativos do processo informal de planejamento

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Os planos são desenvolvidos de forma incremental e emergente. • Formulação e implementação dos planos ocorrem simultaneamente. • Maior agilidade para alternar os planos diante de mudanças ambientais. • Maior facilidade para incorporar aspectos contingenciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência em relação à figura do líder • Maior dificuldade para decompor os planos nos diversos níveis hierárquicos • Maior dificuldade para integrar os planos das diversas áreas organizacionais • Maior dificuldade para definir objetivos, metas e ações gerenciais • Não permite a utilização de métodos de análise e de elaboração de cenários futuros na definição dos planos. • Maior dificuldade na atribuição de responsabilidades. • Maior dificuldade na cobrança por resultados

Fonte: Elaborada pela autora com base em MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, (2000)

Assim, pode-se dizer que há uma certa complementaridade entre a visão formal e informal do planejamento, devendo cada uma delas ser utilizada em maior ou menor grau, de acordo com a necessidade da organização.

2.3 Alcance no Tempo

Basicamente, quanto ao horizonte de tempo, o planejamento pode ser formulado em três perspectivas (BATEMAN; SNELL, 1998):

- **planejamento de curto prazo:** abrange o período de um ano, detalhando as atividades, prazos, recursos e responsabilidades em relação ao alcance dos objetivos;
- **planejamento médio prazo:** engloba o período de um a três anos, determinando as diretrizes com relação ao crescimento da empresa e da participação de mercado, bem como dos padrões de rentabilidade; e
- **planejamento de longo prazo:** corresponde a um período de cinco a dez anos, sendo utilizado para monitorar a evolução da organização

Cabe ressaltar que a definição do que significa curto, médio e longo prazo varia bastante na literatura e entre as empresas (MAXIMANO, 2004).

2.4 Nível de Abrangência

O processo de planejamento pode ser decomposto em três níveis de abrangência: estratégico, funcional e operacional (DAFT, 2005). Em cada nível, o planejamento apresenta conteúdo diferente, estando diretamente relacionado com os níveis de decisão organizacional (OLIVEIRA, 2001), conforme pode ser observado:

- **planejamento estratégico:** orienta e conduz a organização no ambiente global (econômico, social e político) e específico (área de negócio), posicionando-a perante os mercados e concorrentes;
- **planejamento funcional ou tático:** orienta as ações no âmbito das áreas organizacionais, traduzindo os objetivos do negócio em termos funcionais; e
- **planejamento operacional:** determina as atividades, os procedimentos, os recursos, os prazos e os responsáveis para que os objetivos estratégicos e funcionais seja efetivamente alcançados.

Vale destacar que a conexão entre os três níveis de planejamento ocorre por meio de uma relação top-down, conforme está representado na Figura 2. Isso significa que o planejamento funcional é estabelecido somente no contexto de um planejamento estratégico bem definido, e o planejamento operacional é elaborado com base no planejamento funcional (SLACK *et al.*, 1997).



Figura 2: Níveis de abrangência de planejamento
Fonte Adaptada: SLACK *et al.* (1997)

A visão hierárquica dos níveis de planejamento é uma forma conveniente de raciocinar sobre o conteúdo do planejamento, facilitando a definição dos elementos que compõem cada nível

(SLACK *et al.*,1997). Hayes; Pisano (1994) destacam que muitas empresas falham porque os gestores não dão a devida atenção ao conteúdo do planejamento em seus diversos níveis.

Vale ainda ressaltar que, na realidade, as relações entre os níveis de planejamento são mais complexas do que o exposto; o que ocorre, na verdade, é que os três níveis sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente (HAX; MAJLUF, 1984). Muitas empresas, no entanto, falham em não reconhecer essa sobreposição, desenvolvendo cada tipo de planejamento independente uns dos outros, não levando em conta a conexão entre seus conteúdos (HILL, 1995). Na verdade, o processo de planejamento deve ser visto como um processo contínuo de adaptação e mudança, sendo de primordial importância a revisão do mesmo ao longo do tempo BRODBECK *et al.* (2003)

A seguir é apresentada uma síntese do conteúdo da cada nível de planejamento.

2.4.1 Planejamento Estratégico

Os planos estratégicos definem os objetivos para toda a organização e posicionam a empresa em relação ao ambiente (MAXIMANO, 2000), auxiliando a organização na criação de uma visão de futuro (AAKER, 2001), que orientará seu posicionamento competitivo (DAGNINO *et al.*, 2002), bem como suas decisões, quanto aos produtos e serviços e aos mercados focados pela organização (OLIVEIRA, 2001). A Figura 3 sintetiza o conteúdo do planejamento estratégico.

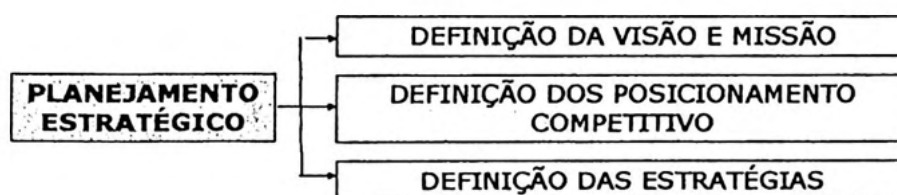


Figura 3: Conteúdo do planejamento estratégico
Fonte: Adaptada de OLIVEIRA (2001)

A visão representa pode ser conceituada como a declaração dos propósitos da organização acerca do que aspira e idealiza a respeito de seu futuro, constituindo-se no ponto inicial da elaboração do

planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa, podendo ser conceituada de várias formas: (OLIVEIRA, 2001).

Vale destacar que a visão deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma única pessoa (HAX; MAJLUF, 1984). Os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada podem conduzir os destinos da empresa de forma mais consistente (PETERS; WATERMAN, 1991). Por isso, é fundamental que a visão seja desenvolvida dentro de uma cultura voltada para resultados e que leve em conta as necessidades dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores e comunidade (MAXIMIANO, 2004). Uma das barreiras à efetividade do processo de planejamento é justamente a organização pautar-se na definição de uma visão de futuro não executável (KAPLAN; NORTON, 1997).

Enquanto a visão de uma empresa é expressa dentro de uma abordagem mais ampla e voltada a longo prazo, representando a capacidade de enxergar o futuro da organização, a missão é a tradução desse futuro em termos mais simples, agindo de forma orientadora e delimitadora da ação empresarial (OLIVEIRA, 2001). Pode ser conceituada como a razão de ser da empresa, determinando porque ela existe e qual é o negócio dela em termos de necessidades de mercado atendidas e áreas básicas de atuação (MAXIMIANO, 2000).

A missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado, pois pode mudar ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2001), por isso recomenda-se não expressar na declaração de missão os produtos que ela oferece ao mercado (KOTLER, 1994). Deve-se evitar o estabelecimento de definições longas pois a assimilação da missão pode ficar prejudicada (DAFT, 2005).

Com base na visão e missão, a organização pode adotar quatro comportamentos competitivos (KOTLER, 2004), conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 7: Comportamentos competitivos

TIPO	DESCRIÇÃO
Empresa líder de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentam maior participação de mercado • Protegem-se da concorrência antecipando-se na criação de novos produtos e serviços • Investem em inovação e pesquisa e desenvolvimento para manter sua posição
Empresa desafiante	<ul style="list-style-type: none"> • Tenta agressivamente expandir sua participação de mercado atacando a líder, nem sempre apresentando as competências necessárias para adotar essa estratégia
Empresa seguidora de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Não ataca a líder, preferindo manter uma convivência pacífica, geralmente, temendo perder sua posição de mercado • Possui uma estratégia que procura desenvolver competências específicas para participar ativamente do crescimento de mercado
Empresa ocupante de nicho	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa menor que escolhe operar em algum setor especializado do mercado, onde, provavelmente não será atacada pelas empresas maiores • As ocupantes de nichos tornam-se especialistas em consumidores específicos, no atendimento de área geográfica determinada, na produção de produto/serviços feitos sob medida.

Fonte: Elaborado pela autora com base em KOTLER (2004)

A finalidade do posicionamento competitivo é converter a visão de futuro da empresa e a missão em caminhos que a empresa deverá adotar para interagir com o ambiente, gerando vantagens competitivas (DAFT, 2005).

A estratégias são as ações necessárias para a organização alcançar a posição competitiva almejada, à luz das contingências organizacionais (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000). Na literatura há uma infinidade de formas de classificar as estratégias adotadas pelas empresas. O Quadro 8 faz uma pequena síntese dessas tipologias com base em alguns autores.

Quadro 8: Tipologias de estratégias

TIPO	DESCRIÇÃO
Posicionamento estratégico (PORTER, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> • custo: produzir e vender os produtos/serviços ao menor custo possível • diferenciação: distinguir favoravelmente os produtos/serviços ofertados em relação aos concorrentes aos olhos do cliente • foco: seleção de um segmento específico de mercado para ser atendido
Desenvolvimento de mercado (ANSOFF, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> • penetração de mercado : ampliar a participação da empresa nos mercados em que ela já atua, com os mesmos produtos/serviços • desenvolvimento de mercado: ingresso em novos mercados com os produtos/serviços atuais • desenvolvimento de produtos: produtos/serviços são aprimorados para o mercado atual • diversificação: novos produtos em novos mercados
Crescimento de mercado (OLIVEIRA, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • inovação: antecipar os concorrentes no lançamento de novos produtos/serviços • internacionalização: estender suas atividades para fora do país de origem • joint-venture: associação entre empresas com competência complementares para aproveitar oportunidades de mercado • expansão: estender suas atividades para o crescimento da empresa
Sobrevivência (MAXIMIANO, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • redução de custo: redução de ativos e de todos os custos possíveis a fim de sobreviver à recessão • desinvestimento: eliminação de linhas de produtos/serviços • liquidação: fechamento do negócio

Fonte: Elaborado pela autora

Na verdade a visão de tipologias é apenas uma forma didática de tratar sobre as estratégias que podem ser adotadas por uma organização. São opções e não caminhos que devem ser seguidos à risca. A escolha do tipo de estratégia a ser adotada deve levar em conta a situação específica da empresa e sua ambição em relação à conquista de um nível competitivo superior. Nesse sentido, a adoção de comportamentos inovativos pode ser bastante conveniente.

2.4.2 Planejamentos Funcional

Os planos funcionais são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos, abrangendo todas as áreas organizacionais da empresa (MAXIMIANO, 2000), conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9: Principais focos do planejamento funcional

ÁREA FUNCIONAL	PRINCIPAIS ASPECTOS DO PLANEJAMENTO FUNCIONAL
MARKETING (KOTLER, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e estudo da concorrência • Análise e seleção de mercados e clientes • Análise e seleção de produtos e serviços • Definição das estratégias preço • Definição das estratégias promoção de vendas • Definição das estratégias comunicação • Definição das estratégias de distribuição
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS (SLACK, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Definição técnica da linha de produtos e serviços • Definição dos recursos técnicos • Desenvolvimento de fornecedores
PRODUÇÃO (SLACK, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto: tecnologia, processo, arranjo-físico, organização do trabalho • Planejamento e controle: capacidade produtiva, estoque, cadeia de suprimentos, produção • Melhoramento: prevenção e recuperação de falhas, qualidade
RECURSOS HUMANOS (MARRAS, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção • Treinamento e desenvolvimento • Avaliação de desempenho • Gestão de carreira • Administração de pessoal, remuneração e benefícios
FINANÇAS (MAXIMIANO, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Custo dos planos (orçamento) • Necessidade de investimento financiamento • Custo dos investimentos e do capital • Análise do desempenho financeiro da empresa

Fonte: Elaborado pela autora

2.4.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional pode ser conceituado como o processo de definição das atividades e recursos de uma determinada área organizacional, bem como dos meios de controle

(MAXIMIANO, 2004). É focalizado no curto prazo, buscando resolver “o que fazer” e “como fazer” (DAFT, 2005). Cada uma das etapas do planejamento operacional está detalhada a seguir no Quadro 10.

Quadro 10: Etapas do planejamento operacional

ETAPAS	PRINCIPAIS ASPECTOS
Planejamento das atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Com base nos objetivos táticos são definidas as atividades a serem executadas para execução do plano operacional (MAXIMIANO, 2004). • Definição dos procedimentos: organização das atividades em uma seqüência lógica de etapas que devem ser rigorosamente seguidos, representadas em gráficos denominados fluxogramas (DAFT, 2005). O sequenciamento das atividades é importante para identificar os fatores que podem influenciar na realização das mesmas (BATEMAN; SNELL, 1998). • Definição das instruções: constituem-se em informações padronizadas sobre como as tarefas devem ser cumpridas (CERTO, 2003).
Planejamento dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação da quantidade, de quais recursos são necessários à execução das tarefas, destacando-se: pessoas, equipamentos, materiais, e serviços (BATEMAN; SNELL, 1998). • São levantados também impostos e taxas inerentes a cada recurso (DAFT, 2005).
Planejamento dos tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Programação: estimativa do tempo de duração de cada atividade e do tempo de utilização de cada recurso (MAXIMIANO, 2004). • Métodos de programação: calendário, cronograma, gráfico de Gantt e <i>Program Evaluation Review Technique - PERT</i> (DAFT, 2005):
Planejamento dos meios de controle	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação do custo de cada atividade e dos recursos (LACOMBE, 2005). • Definição dos custos indiretos, que se referem às despesas que não são produzidas pelas atividades, mas são necessárias para a sua realização. Em geral, estão relacionados com a administração geral da organização (CERTO, 2003). • Orçamento: constitui-se na estimativa dos custos totais, mostrando a distribuição das despesas ao longo do período da execução das atividades (MAXIMIANO, 2004). Geralmente tem a extensão de um ano, correspondendo, ao exercício fiscal da organização (DAFT, 2005). • Utilização do orçamento em nível operacional: quando não implementado corretamente, o orçamento levando ao desperdício de recursos (RIBEIRO, 2000). Mas quando é bem sucedido, o orçamento fornece informações sobre o alcance das metas e sobre o nível de utilização dos recursos da empresa (KAPLAN; NORTON, 2001b), possibilitando aos gerentes acompanhar melhor a tomada de decisões quanto à alocação de recursos (KAPLAN; NORTON, 1997). • Utilização do orçamento em nível estratégico: contribui com informações para a empresa elaborar o seu planejamento financeiro (KAPLAN E NORTON, 2001a).

Fonte: Elaborado pela autora

2.5 Alinhamento dos Planos

O alinhamento estratégico está relacionado à capacidade da organização em integrar os objetivos, metas e as estratégias definidos para cada nível hierárquico (KAPLAN; NORTON, 1997). Cabe ressaltar que o alinhamento dos níveis de planejamento não ocorre só de forma *top down* (vertical), mas também de forma horizontal, integrando as estratégias de todas as áreas funcionais e operacionais (HILL, 1995). Pelo alinhamento estratégico a empresa consegue realizar a

elaboração e implementação simultânea do processo de planejamento (KAPLAN; NORTON, 2001b).

Observa-se que para realizar o alinhamento dos planos é fundamental ter uma visão holística (ATTADIA, 2004), uma vez que existe uma série de fatores que influenciam o sucesso desse processo. A Figura 4 sintetiza os fatores críticos para o alinhamento dos planos, que estão detalhados a seguir. É interessante observar que os aspectos identificados para a efetividade do processo de planejamento, permeiam fatores inerentes às outras capacidades gerenciais, indicando claramente a interdependência entre elas.



Figura 4: Fatores Críticos no alinhamento dos planos
Fonte: Elaborada pela autora

2.5.1 Métodos de Alinhamento

Na verdade, a origem do alinhamento dos níveis de planejamento está relacionada com a difusão da Administração por Objetivos (APO), com a publicação do livro "A prática da Administração" por Peter Drucker em 1955 (MAXIMIANO, 2006). Esse conceito ressalta a necessidade do processo de planejamento basear o alcance dos resultados em um conjunto de objetivos tangíveis, verificáveis e mensuráveis, englobando as quatro etapas (BATEMAN; SNELL, 1998).

Seguindo a tendência da APO, na década de 60, com o crescimento do movimento da qualidade, é introduzido o conceito Gestão pelas Diretrizes (MERLI, 1993), que executa o processo o desdobramento dos objetivos e metas para todos os níveis hierárquicos por um processo de negociação por consenso entre superior e subordinado, denominado *catchbal*; sendo resumido em cinco passos (SHIBA; PURSCH; STASEY, 1995).

Apresentando uma versão mais atual, Kaplan; Norton (2001b) sugerem cinco princípios para o alinhamento estratégico. O Quadro 11 sintetiza as etapas de cada um desses métodos.

Quadro 11: Métodos de alinhamento

MÉTODO	ETAPAS
APO	<ul style="list-style-type: none"> • preparação da organização para a APO: formulação dos objetivos estratégicos pela alta administração, a partir da definição de missão, e criação de um clima organizacional receptivo para a implementação da APO nos níveis hierárquicos inferiores, por meio da formação de grupos de treinamento capazes de orientar as equipes operacionais na elaboração de seus objetivos • estabelecimento e revisão constante de objetivos gerais: os objetivos estratégicos são formalizados por escrito, servindo como base para a formulação dos objetivos divisionais e departamentais, os quais devem ser desenvolvidos pela gerência intermediária • balizamento dos objetivos: são realizadas modificações e ajustes até que os objetivos estratégicos, divisionais e departamentais estejam harmonizados entre si • estabelecimento de objetivos em todos os níveis da organização: por meio de um “efeito cascata”, gerentes e subordinados definem em conjunto as metas e responsabilidades deles em relação aos resultados esperados. Para isso, são utilizadas medidas de desempenho para monitoramento do andamento das atividades e verificação da contribuição de cada membro da equipe.
Gestão pelas diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> • preparar a organização para a mudança • criar um plano de melhoria do desempenho para a empresa, definido claramente os objetivos e as metas • desdobrar os objetivos e metas para todos os níveis hierárquicos • utilizar um sistema de medição de desempenho para monitorar os esforços de melhoria em cada nível hierárquico • revisar continuamente o plano de melhoria do desempenho.
Princípios para o alinhamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • traduzir a estratégia em termos operacionais: é preciso que os recursos internos e capacidades organizacionais sejam combinados com o objetivo de criar de valor para os clientes. Além disso, deve-se descrever a estratégia numa estrutura consistente e lógica • alinhar as unidades de negócio à estratégia: as estratégias das unidades de negócio devem ser integradas entre si e para isso é preciso cuidar para que os conhecimentos, linguagem e cultura de cada uma das unidades de negócio sejam coordenados entre si • tornar a estratégia trabalho de todos todo dia: refere-se ao entendimento da estratégia pelos empregados, de forma que eles possam contribuir para o sucesso da estratégia. Para isso é fundamental os objetivos deles sejam definidos em torno das prioridades estratégicas, de forma que eles assumam a responsabilidade pelos resultados. Uma das formas de se conseguir isso é ligar as metas às recompensas do sistema de remuneração • fazer da estratégia um processo contínuo: significa tornar o processo de planejamento parte da rotina da organização por meio de um sistema de medição de desempenho • estimular a mudança por meio de uma liderança executiva consistente: isso é fundamental não só na criação da infra-estrutura para o alinhamento como também para conduzir o processo de implementação da estratégia.

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, o Quadro 12 faz uma análise comparativa das vantagens e desvantagens dos métodos de alinhamento prescritivos apresentados.

Quadro 12: Vantagens e desvantagens dos métodos de alinhamento

MÉTODO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
APO	<ul style="list-style-type: none"> definição de objetivos parte da alta administração e depois são desdobrados de forma <i>top-down</i> formação de grupos de treinamento para orientar as equipes operacionais na elaboração de seus objetivos balizamento dos objetivos e metas de todos níveis hierárquicos utilização de medidas de desempenho para monitorar alcance dos objetivos e metas 	<ul style="list-style-type: none"> objetivos e metas desdobrados por efeito cascata, não permitindo a participação efetiva dos níveis hierárquicos inferior na definição dos mesmos não abre espaço para o tratamento de objetivos emergentes não fornece informações sobre a tomada de ações corretivas para os objetivos e metas não alcançados
Gestão pelas Diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> negociação dos objetivos e metas entre superior e subordinado plano de melhoria de desempenho para a empresa utilização de sistema de medição de desempenho para monitorar alcance dos objetivos e metas revisão do plano de melhoria de desempenho periodicamente 	<ul style="list-style-type: none"> não há informações sobre negociação de objetivos e metas entre departamentos
Princípios do Alinhamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> destaca a necessidade de alinhar o planejamento verticalmente e horizontalmente destaca a necessidade de participação e envolvimento dos funcionários destaca a necessidade de desenvolver uma liderança para auxiliar no processo de planejamento ressalta a necessidade do planejamento ser incorporado à rotina da empresa por meio da utilização de um sistema de medição de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> apresenta caráter top-down no que se refere a definição dos objetivos e metas não é claro na explicação de como operacionalizar cada princípio não abre espaço para o tratamento de objetivos emergentes

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que os três métodos apresentados seguem uma linha em termos de ações para de realizar o alinhamento dos planos nos diversos hierárquicos. Verifica-se também que esses métodos apresentam influência das escolas prescritivas de estratégia. Mas há na literatura métodos de alinhamento com características mais descritivas, destacando-se neste trabalho os mapas conceituais.

O mapa conceitual constitui-se em uma ferramenta para organizar e representar conhecimentos (GAVA *et al.*, 2003), tendo como finalidade representar a existência de relações significativas entre conceitos (MOREIRA, 1997). Essa representação ocorre por meio de um diagrama ou

gráfico, construído de tal forma que os relacionamentos entre os conceitos ficam evidentes (GAVA *et al.*, 2003).

Para a construção de um mapa conceitual sobre determinado assunto, primeiramente, são identificados os conceitos mais importantes (GAVA *et al.*, 2003), devendo-se evitar a criação de hierarquias de poder entre eles (MOREIRA, 1997). Em seguida há uma reflexão sobre as ligações entre os conceitos identificados (GAVA *et al.*, 2003), possibilitando um melhor entendimento e uma visão mais integrada dos mesmos (MOREIRA, 1997). A partir dessa discussão, os relacionamentos entre os conceitos são estabelecidos de forma nominativa, ou seja, são definidas proposições que explicam a relação entre dois conceitos (GAVA *et al.*, 2003), de forma que conhecimento sobre o assunto é assimilado e construído passo a passo (MOREIRA, 1997).

Por apresentar tais características, o mapa conceitual constitui-se em um instrumento bastante adequado para ser utilizado para conduzir o processo de planejamento, principalmente em organizações que culturalmente não apresentam essa hábito (KAPLAN; NORTON, 2004). Primeiramente por que incentiva a profunda reflexão acerca da visão de futuro, das estratégias, dos objetivos e das metas de cada nível hierárquico pelas pessoas envolvidas no processo, permitindo a aprendizagem cognitiva dos conceitos (SOUZA, 2003).

Em segundo lugar, os mapas conceituais estimulam o compartilhamento e a troca idéias (MOREIRA, 1997), podendo ser utilizado como uma linguagem para descrição e comunicação dos planos (GAVA *et al.*, 2003). Em terceiro lugar, o uso dos mapas conceituais no processo de planejamento permite à organização estruturar o conhecimento em diversos níveis e estimular ações que conduzam a empresa à sobrevivência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Finalmente, o uso dos mapas possibilita à empresa obter uma visão sistêmica do papel de cada área organizacional no processo de planejamento (KAPLAN; NORTON, 2004).

Verifica-se que, na prática, alguns modelos de gestão de desempenho têm utilizado com sucesso o conceito de mapa conceitual na definição das estratégias, objetivos e metas para cada nível de planejamento, destacando-se o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*. O *Tableau de Bord*, utiliza o mapa conceitual para a identificação das causas de problemas da organização e o

estabelecimento de objetivos e planos de ação (BOURGUIGNON, MALLERET, NORREKLIT, 2001). O *Balanced Scorecard* utiliza o mapa conceitual como ferramenta gerencial para o desdobramento e comunicação das estratégias, dos objetivos, metas e ações gerenciais para cada uma das quatro perspectivas do modelo: financeira, clientes, processos e aprendizagem (KAPLAN; NORTON, 2004). A seguir, o Quadro 13 faz uma análise comparativa das vantagens e desvantagens dos mapas conceituais.

Quadro 13: Vantagens e desvantagens dos mapas conceituais

VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitam às pessoas criarem quadros analíticos complexos do ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) • Pode criar a padronização de conceitos utilizados em gestão estratégica de forma a orientar profissionais de todos os níveis da hierárquicos (FRESNEDA, 2002) • O mapa estratégico tem forte apelo junto ao empresariado não só por criar uma forma visual de representar as estratégias da empresa, como também pelo fato de mostrar um caminho a ser seguido pela hierarquização das estratégias (NEVES; PALMEIRA FILHO, 2002) • Ao evidenciar as relações entre os objetivos de todos os níveis hierárquicos, é possível ter uma visão sistêmica do papel de cada área organizacional para o alcance dos objetivos da organização (ATTADIA, 2004) • Ao permitir uma definição mais clara dos objetivos a serem perseguidos, o mapa cria comprometimento pessoal com o alcance dos mesmos (ATTADIA, 2004) • Facilita o alinhamento e a comunicação da estratégia (ATTADIA, 2004) • Ao visualizar a organização como um todo o mapa permite à empresa enxergar onde deverá concentrar seus investimentos no aprimoramento (REZENDE, 2003) • Criação de um senso comum em torno do posicionamento e da aprendizagem organizacional, permitindo o entendimento das necessidades inerentes ao todo e às partes (REZENDE, 2003) • Mostra as relações de causa-e-efeito entre as estratégias (KAPLAN E NORTON, 2000).
DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da organização podem ter dificuldades em entender o processo cognitivo de formulação do plano (NORREKLIT, 2000) • Os membros da organização estar acostumados a métodos mais prescritivos de planejamento, criando resistência à utilização do mapa (ATTADIA <i>et al</i>, 2003) • Os membros da organização podem ter dificuldades em definir as estratégias prioritárias para nortear o mapa (FRESNEDA, 2002) • Para funcionar de forma efetiva, é necessário incorporar aspectos prescritivos no mapa, como por exemplo definição de objetivos e metas (ATTADIA, 2004) • O mapa tem caráter unidirecional, não expressando adequadamente a complexidade das relações entre os objetivos dos vários níveis hierárquicos (FERNANDES, 2002) • A hierarquização dos objetivos no mapa pode limitar o desenvolvimento de novas das estratégias (NEVES; PALMEIRA FILHO, 2002).

Fonte: Elaborada pela autora

É relevante também comentar que, talvez, a utilização dos métodos prescritivos e descritivos de planejamento esteja relacionada com situação competitiva e também da turbulência do mercado em que a organização está inserida. Em ambientes mais estáveis os métodos prescritivos de planejamento parecem mais adequados e em ambientes mais instáveis, pode ser mais lógica a aplicação dos métodos descritivos.

Vale comentar também que ao longo da vida de qualquer organização ela passa por de ciclos de evolução que são causados pela alternância de momentos de estabilidade e de ruptura. Os momentos de estabilidade apontam que a estratégia adotada pela empresa está sendo bem sucedida, e por isso o planejamento permanece inalterado, sendo considerado como o padrão de ações adequado à manutenção do *status quo*. No entanto, à medida que ocorrem mudanças no ambiente, novas estratégias precisam ser configuradas, gerando os momentos de ruptura, que indicam a necessidade de mudar os padrões de desempenho atuais para níveis melhores e, em função disso, o planejamento deve sofrer alterações. Com significados opostos, essas duas ações, complementares entre si e partes do mesmo ciclo, são vitais para a sobrevivência de qualquer empresa (JURAN, 1995).

Dessa forma a organização deve estar preparada para lidar com essas duas situações distintas: estabilidade e mudança. Na prática, o que se observa é que a empresa deve encontrar um equilíbrio entre esses dois extremos, ou seja, utilizar a visão prescritiva e descritiva no processo de planejamento. Essa idéia remete à incorporação do conceito de melhoria contínua no processo de planejamento, que está relacionada à capacidade de resolução de problemas (BESSANT *et al.*, 1994) por meio de pequenos passos e ciclos curtos de mudança (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2000), podendo ser considerada como um processo de renovação empresarial, no âmbito do pensamento ideológico gerencial e também no nível das práticas organizacionais, que ocorre com diferente intensidade e velocidade em cada empresa (SAVOLAINEN, 1999).

Ruptura e estabilidade formam a base da melhoria contínua, a qual é composta de melhorias sistemáticas e iterativas que causam impactos cumulativos no desempenho da organização. A melhoria sistemática constitui-se em um processo estruturado de resolução de problemas que envolve identificação das causas, escolha, planejamento e padronização da solução. A melhoria iterativa diz respeito à repetição do ciclo de mudança até que a solução ótima seja encontrada (SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1997).

Dentro desse contexto, pode-se dizer que o entendimento e o desenvolvimento da melhoria contínua são alcançados por meio de um processo gradual de aprendizagem organizacional, o qual pode ser operacionalizado por meio de três estratégias básicas: manutenção da performance

atual, melhoramento incremental e transformação ou mudança no desempenho (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2000)

Para ser efetiva, a melhoria contínua precisa ser gerenciada como um processo estratégico com foco de longo prazo (BESSANT *et al.*, 1994). Os objetivos necessitam ser claramente entendidos em termos de suas implicações para a sobrevivência e sucesso da empresa, bem como devem ser transcritos em fatores de desempenho para cada nível hierárquico (HARRINGTON, 1998). É preciso também que um sistema de medidas de desempenho monitore os objetivos definidos e que possa ser utilizado por todos os membros da organização (LEE, DALE; 1998). Além disso, é fundamental que a cultura e infra-estrutura da organização suportem a melhoria contínua (BESSANT *et al.*, 1994).

Apesar de ser um conceito simples, de fácil entendimento e de baixo nível de investimento (BESSANT *et al.*, 1994), existem muitas empresas que têm experiências frustradas em relação à implementação da melhoria contínua, justamente por não se atentarem para a importância dos aspectos acima destacados. Muitas organizações, por exemplo, concentram-se exclusivamente na aplicação das ferramentas, esquecendo-se dos outros aspectos organizacionais (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2000). Outras têm pressa em atingir os benefícios, não levando em conta que o desenvolvimento da melhoria contínua como uma ferramenta de gestão que requer tempo, dedicação para a efetiva implantação e que implica necessariamente na adoção de um “novo jeito” de se fazer as coisas (CAFFYN, 1999).

2.5.2 Definição e Negociação dos Objetivos e Metas

Conforme já comentado anteriormente o alinhamento dos planos deve acontecer de forma vertical e horizontal (MAXWELL *et al.*, 1998). Para isso os objetivos e metas devem ser definidos para cada nível hierárquico (KAPLAN; NORTON, 2001b). Para serem eficazes, devem ser consistentes entre si e comunicados a todos os envolvidos com sua realização (ATTADIA, 2004). Este item tem como principal intuito apresentar as melhores práticas para a definição dos objetivos e das metas, que está sintetizada no Quadro 14.

Quadro 14: Melhores práticas na definição dos objetivos e metas**DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS**

- devem ser realistas, ou seja, devem ser definidos a partir de uma análise das oportunidades e ameaças ambientais e dos pontos fortes e fracos da empresa (KOTLER, 1994).
- devem ser concretos e possíveis de serem mensurados (MAXIMANO, 2000).
- devem ser desafiadores, ou seja, devem impulsionar a melhoria do desempenho da organização (OLIVEIRA, 2001).
- devem fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado acerca de seu papel na empresa, orientado o comportamento dos colaboradores na organização (HRONEC, 1994).

DEFINIÇÃO DAS METAS

- devem motivar as pessoas a aplicarem esforço extra no seu alcance, levando à alteração do status quo do desempenho da organização (OLIVEIRA, 2001).
- o processo de determinação das metas deve ser dinâmico, ou seja, quando uma meta é alcançada, automaticamente esse resultado torna-se o padrão e uma nova meta é estipulada para ser perseguida, gerando um ciclo contínuo de melhoria no desempenho e contribuindo para que a empresa dê saltos rápidos de desempenho (ATTADIA, 2004).
- toda meta deve ter desvio admissível de variação. Quando o resultado da medida de desempenho fica dentro do desvio, o resultado é considerado aceitável e o funcionário responsável é convidado a explicar os motivos que levaram ao não alcance da meta. (ATTADIA, 2004).

PRÁTICAS RECOMENDADAS

- o processo de desenvolvimento dos objetivos e metas deve ser participativo, ou seja, envolver pessoas de diferentes áreas organizacionais (ATTADIA, 2004).
- cada objetivo e meta devem ter um prazo estipulado para o seu alcance (MAXIMANO, 2000).
- cada objetivo e meta devem ter um responsável para o seu alcance, podendo ser uma pessoa e/ou área organizacional (OLIVEIRA, 2001).
- quando um objetivo e uma meta são alcançados deve-se elaborar um plano de ação corretiva, a fim de que os resultados cheguem no padrão desejado (BESSANT *et al.*, 1994).
- o feedback acerca do alcance dos objetivos e metas de vê contínuo (ROSA, 2004).

Fonte: Elaborado pela autora

Para que a definição dos objetivos e metas ocorra de forma efetiva é importante lembrar que o processo de planejamento é também um jogo político (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) Isso significa que a “amarração” dos objetivos e metas, vertical e horizontalmente, deve ser um processo negociado e compartilhado pelos membros da organização.

A negociação de objetivos e metas dentro de uma mesma organização é um processo complexo, pois envolve a busca pela satisfação de interesses muitas vezes divergentes entre si (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998), que devem ser alinhados para promover acordos ganha-ganha e duradouros (ACUFF, 1993). Além disso, a negociação de objetivos e metas não deve afetar o relacionamento entre as partes envolvidas, gerando conflitos que impeçam que o processo de planejamento seja efetivamente implantado (MARTINELLI, 2002).

Há três variáveis que estão presentes no processo de negociação e que influenciam a definição dos objetivos e metas: tempo, informação e poder (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

A variável tempo pode ser um fator de pressão e limitação ao processo de planejamento, uma vez que o mesmo pode ser manipulado para a satisfação de interesses de determinados de grupos (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998), ou ainda, como estratégia de resistência, atrasando a definição de objetivos e metas importantes para a organização (MARTINELLI, 2002). Além disso, conforme os prazos vão se esgotando, maior é a pressão do tempo, podendo gerar concessões inadequadas para o fechamento de acordos relativos ao alcance de metas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

A variável informação, diz respeito ao ato ou efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo (MARTINELLI, 2002). Identificada como conhecimento ou instrução que um indivíduo ou grupo obtém através de diversas fontes, essa variável é importantíssima para o sucesso da negociação de objetivos e metas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

O Quadro 15 faz uma síntese das melhores práticas a serem adotadas na negociação ganha-ganha de objetivos e metas em relação ao uso das variáveis tempo e informação.

Quadro 15: Melhores práticas no uso das variáveis tempo e informação.

USO DO TEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • conhecer o limite de tempo para a definição de objetivo e meta (MARTINELLI;ALMEIDA, 1997) • estabelecer uma agenda para a negociação dos objetivos e metas de todos os níveis hierárquicos (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998) • ser pragmático na negociação dos objetivos e metas, evitando desperdício de tempo com questões irrelevantes (MELLO, 2003) • estender o tempo de negociação quando as discussões sobre os objetivos e metas estão caminhando para acordos ganha-ganha (GIL, 2001) • adiar para outra data a definição de objetivos e metas quando o clima não está favorável para se chegar a acordos ganha-ganha (GIL, 2001)
USO DA INFORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • deve-se reunir grande número de informações acerca da situação atual da empresa, bem do mercado e da concorrência a fim de que as pessoas tenham melhores condições de avaliar os objetivos e metas propostos (MELLO, 2003) • determinar regras para a negociação dos objetivos e metas (MARTINELLI;ALMEIDA, 1997) • evitar o uso de blefes no que se refere às informações para tomada de decisão acerca dos objetivos e metas (MELLO, 2003) • buscar documentar as reuniões para decisão dos objetivos e metas (MATOS, 2003) • esclarecer questões e pontos não compreendidos (MARTINELLI;ALMEIDA, 1997)

Fonte: Elaborado pela autora

A variável poder ser definida como a capacidade de realizar e de exercer controle sobre pessoas, acontecimentos, situações e sobre si próprio (COHEN, 1980). Influencia fortemente a negociação dos objetivos e metas do planejamento, uma vez que quando bem articulada pode induzir as pessoas a realizar acordos e concessões que favoreçam o alcance de determinados objetivos e metas (MATOS, 2003). O poder também pode ser usado de maneira negativa com a intenção de prejudicar, massacrar, humilhar e iludir quem está participando do processo de negociação, atravancando o processo de definição de objetivos e metas (MARTINELLI; GHISI, 2006).

Para lidar adequadamente com as variáveis que influenciam o processo de negociação dos objetivos e metas, é fundamental que haja negociadores eficazes, representando os interesses das várias áreas organizacionais (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

Conforme já comentado anteriormente, o alinhamento vertical dos objetivos e metas ocorre por meio de processo de negociação por consenso entre superior e subordinado (SHIBA *et al.*, 1995). Para que esse processo realmente tenha efetividade é importante que o superior tenha consciência de que cada subordinado tem uma visão particular acerca dos objetivos e metas que estão sendo negociados e que é preciso ter jogo de cintura, boa habilidade de comunicação e excelente capacidade de persuasão para fazê-los entender que o papel deles vai além da participação na definição dos objetivos e metas; é fundamental convencê-los a assumirem a responsabilidade pelos resultados (MARTINELLI, ALMEIDA, 1998).

Para isso cada gestor deve assumir a postura de mediador, ou seja, não vai impor a decisão, mas intervir na negociação dos objetivos e metas com o objetivo de conduzir as partes (os subordinados) a um acordo ganha-ganha. Cada gestor deve utilizar suas habilidades de negociador para reunir os subordinados, ouvir suas razões, conciliar os interesses divergentes e finalmente, propor as bases do acordo, que será discutido até que os subordinados encontrem a melhor solução para eles e para a empresa (ROSA, 2004).

O uso da mediação proporciona uma solução rápida e eficaz para a definição de objetivos e metas, favorecendo o relacionamento duradouro e o diálogo entre as partes, na medida em que fortalece a relação entre os membros do departamento e, num segundo momento, o

relacionamento entre os subordinados e o respectivo superior. Além disso, o uso da mediação possibilita um sentimento de satisfação e envolvimento em relação ao processo de planejamento, que deixa de ser algo imposto, para tornar-se um acordo construído entre os funcionários e a empresa (MARTINELLI; GHISI, 2006).

Do ponto de vista horizontal, a definição dos objetivos e metas dentro de cada nível ocorre pela interação, persuasão, cooperação, barganha e, muitas vezes, pelo confronto direto entre as áreas organizacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) Isso acontece porque as áreas organizacionais apresentam interesses muitas vezes divergentes entre si e estão constantemente disputando os recursos da organização (MAXIMINANO, 2006)

É importante lembrar que o alinhamento horizontal dos objetivos e metas ocorre nos níveis hierárquicos superiores, que têm poder para definir as estratégias da organização, a partir da visão de futuro. Para que esse processo realmente tenha efetividade é interessante formar uma comissão de negociação, composta por representantes de cada área organizacional e/ou diretoria (ROSA, 2004).

O primeiro desafio da comissão de negociação é construir uma visão comum entre os membros, eliminando divergências pessoais (MARTINELLI, 2002). O segundo passo é definir os objetivos e metas com foco no longo prazo, balizando-os por meio de uma visão sistêmica (MARTINELLI; GHISI, 2006). O terceiro passo é planejar a negociação, tecendo propostas consistentes e criando critérios para objetivos para decisão (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). O quarto passo é chegar a um acordo integrativo, com o compromisso de todas as áreas organizacionais em buscar os resultados que lhe competem (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

2.5.3 Ferramentas para o Desdobramento

Pela revisão bibliográfica realizada algumas ferramentas de gestão podem auxiliar o processo de desdobramentos dos planos; são elas: *workshop* e reuniões de equipe. Cada uma dessas ferramentas é comentada a seguir.

Uma ferramenta recomendada para alavancar o processo de planejamento é a realização de *workshop*. Kaplan, Norton (1993) sugerem que o processo de planejamento seja realizado em três “rodadas”. Na primeira rodada, o *workshop* deve ser organizado para esclarecer conceitos, para isso cada participante deve receber material informativo e documentos internos que possam auxiliar na formação da visão, missão e estratégias da empresa. Na segunda rodada, os executivos devem chegar a um consenso sobre a definição da visão, missão e estratégias da organização, bem como sobre os objetivos e metas. A terceira rodada é voltada para o nível gerencial, que devem definir, em função do plano estratégico, os objetivos e metas para suas respectivas áreas organizacionais.

Uma segunda ferramenta para auxiliar no desdobramento são as reuniões de equipe, que podem ser realizadas tanto para a definição dos objetivos e metas de cada nível hierárquico, como também para comunicar os resultados alcançados, reforçando periodicamente para alta administração, gerentes, supervisores e colaboradores a importância da visão do planejamento como um processo contínuo (ATTADIA, 2004).

Verifica-se também que o clima de discussão, com a possibilidade de intervenção dos membros participantes suaviza o caráter descendente do desdobramento dos planos, na medida em que diretores, gerentes, supervisores e colaboradores podem participar da tomada decisão e intervir no processo de planejamento. Por tudo o que já foi exposto, pode-se dizer, então, que as reuniões de equipe contribuem ativamente para o aprendizado individual, do grupo e da organização como um todo (ATTADIA, 2004). O Quadro 16 resume os procedimentos para uma reunião eficaz.

Quadro 16: Procedimentos para uma reunião de equipe eficaz

PROCEDIMENTOS PARA UMA REUNIÃO DE EQUIPE EFICAZ

- deve ter periodicidade pré-definida (semanal, mensal), e que esta seja obedecida rigorosamente, independente dos imprevistos na rotina organizacional (ATTADIA, 2004)
- é importante que tenha uma pauta previamente definida (GIL, 2001)
- deve-se marcar o tempo de início e término da reunião; (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997)
- é conveniente que a reunião tenha um líder para coordenar os trabalhos e resultados da reunião, não deixando que os participantes tenham sua atenção dispersada ao longo da mesma (GIL, 2001);
- as sugestões de melhoria e as soluções dos problemas relacionados a não conformidades devem ser formalizados em ata, a fim de que o processo de melhoria e evolução da organização seja documentado (CAFFYN, 1999)
- os planos de ação resultantes da reunião devem conter as principais decisões a serem tomadas, os respectivos responsáveis pela operacionalização das mesmas, bem como o prazo para nova verificação dos resultados, constatando se houve mudança no quadro de desempenho em relação ao alcance da meta (OLIVEIRA, 2001)
- cada departamento deve fazer sua reunião de equipe (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2000)

Fonte: Elaborado pela autora

2.5.4 Influência dos Fatores Organizacionais

Para a efetividade do processo de alinhamento dos planos dois fatores organizacionais apresentam-se como críticos: a da cultura da organização e o processo de comunicação (HAMEL; PRAHALAD, 1995)

Para transformar a estratégia em ação efetiva, é preciso criar um senso de identidade individual entre o colaborador e os objetivos e metas que ele tem como responsabilidade alcançar (ECCLES; NOHRIA, 1992). Uma das falhas mais comuns na implementação planejamento é a falta de visão dos empregados em compreender seu papel no alcance dos objetivos e metas, gerando comportamentos de acomodação e/ou resistência (RIBEIRO, 2000).

Para isso é fundamental a organização dispor de mecanismos de gestão que reconheçam o papel único de cada indivíduo no alcance dos objetivos e metas (DUTRA, 2004). Uma das formas de se conseguir isso é por meio da capacidade da cultura organizacional em reforçar padrões desejados de comportamento (ECCLES, NOHRIA, 1992) por meio de rituais e reforços positivos (MALINA; SELTO, 2000), que criam um clima organizacional positivo para a implantação do processo de planejamento (KAPLAN E NORTON, 2001b).

Comunicar os objetivos e metas definidos no planejamento é fundamental tão importante quanto a maneira como ele é elaborado ou implementado (THOMPSON JR, STRICKLAND III, 2000). A comunicação dos objetivos e metas claro como os colaboradores e áreas organizacionais vão contribuir efetivamente com o alcance dos objetivos e metas da organização (MALINA, SELTO, 2000), funcionando como um combustível para compelir as pessoas a mudarem seu comportamento e partirem para a ação (ECCLES, NOHRIA, 1992).

Quanto mais ampla comunicação sobre o processo de planejamento, maiores as chances das barreiras departamentais serem quebradas, possibilitando maior integração entre as áreas, bem como um fortalecimento da visão da empresa como uma todo.

2.5.5 A importância das Pessoas no Processo de Planejamento

Attadia (2004) destaca que a importância das pessoas na efetividade do processo de planejamento. Basicamente este item discute sobre o papel da alta administração, dos gerentes e dos facilitadores. O Quadro 17 resume a importância de cada um desses papéis:

Quadro 17: A importância das pessoas no processo de planejamento

ALTA ADMINISTRAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • tem como papel fundamental passar credibilidade à média gerência em relação à efetividade do processo de planejamento (HAX; MAJLUF, 1984) • deve ser o exemplo a ser seguido por todos na organização no que se refere à realização de esforços para o alcance dos resultados almejados (ROEST, 1997). • a falta de participação da alta administração acaba por influenciar negativamente a percepção dos colaboradores em relação a credibilidade e ao sucesso do planejamento (FRESNEDA, 2003). • deve construir consenso acerca da visão, missão, estratégia, objetivos e metas (KAPLAN; NORTON, 1997). • o comprometimento da alta administração é necessário por diversas razões: apenas a alta administração tem o conhecimento holístico da organização necessário para a elaboração e implementação do planejamento; somente a alta administração tem o poder para determinar prioridades e resolver impasses com relação ao futuro da empresa e a alta administração tem comprometimento emocional com a sobrevivência e a competitividade da organização (NIVEN, 2002)
GERENTES
<ul style="list-style-type: none"> • além das habilidades técnicas, os gerentes devem ser criativos e apresentarem uma postura proativa em relação às atividades que estão sendo desenvolvidas pela organização (ROSA, 2004). • são fundamentais para envolver os colaboradores no processo de definição e alcance dos objetivos e metas, assegurando a efetividade do processo de planejamento (NORREKLIT, 2000). • devem receber treinamento e ter todo o suporte necessário para contribuir ativamente no processo de desdobramento dos objetivos e metas (KAPLAN, NORTON, 2001B). • o gerente que não se compromete com o planejamento, contaminam toda a sua equipe, criando fontes de resistência e gerando conflitos (ATTADIA, 2004).
FACILITADORES
<ul style="list-style-type: none"> • tem como principal objetivo apoiar a elaboração e implementação do planejamento (HRONEC, 1994). devem ser vistos como gestores da mudança na empresa, identificando lacunas no planejamento, ajudando no processo de sensibilização e treinamento dos colaboradores no processo de definição de objetivos e metas e atuando como avaliadores dos resultados (JOHAN, 2004). • a equipe de facilitadores deve ter caráter multifuncional, sendo formada por colaboradores de todas as áreas organizacionais. Deve ser enxuta e representativa perante o grupo de funcionários (ATTADIA, 2004).

Fonte: Elaborado pela autora

2.5.6 Vinculação com Sistema de Medição de Desempenho

A existência de um sistema de medição de desempenho consistente é fundamental para a efetividade do processo de planejamento não só para auxiliar no monitoramento do alcance dos objetivos e metas, como também, para que ajustes no planejamento sejam efetuados em tempo hábil (NEELY; ADAMS, 2000). Isso permite também que as decisões e ações da empresa sejam tomadas com base em informações confiáveis (NEELY, 1998).

2.5.7 Integração com o Sistema de Remuneração

Um dos aspectos levantados na revisão teórica que podem dar dinamicidade ao processo de planejamento é a ligação dos respectivos objetivos e metas de cada nível hierárquico com o sistema de remuneração da organização, que se constitui em um dos instrumentos de gestão mais poderosos para modelar o comportamento organizacional (LAWLER III, 1990).

Ao reconhecer e recompensar, em nível individual ou coletivo, a contribuição dos profissionais que apresentam comportamentos alinhados às necessidades da organização (LAWLER III, 1990), o sistema de remuneração atua como elemento de disseminação e reforço dos valores, objetivos e metas organizacionais, na medida em que estimula a harmonização de interesses e a criação de uma visão comum entre os membros da organização (HIPÓLITO, 2001).

Além disso, do ponto de vista estratégico, a ligação dos objetivos e metas ao sistema de remuneração permite a manutenção e incremento da competência organizacional, por meio do estímulo e reconhecimento à capacitação e aprimoramento dos colaboradores de todos níveis hierárquicos, atraindo e retendo os talentos críticos à criação de uma vantagem competitiva sustentável (HIPÓLITO, 2001).

Reforçando essa idéia é interessante destacar que o alcance dos objetivos e metas pode ser mais rápido e eficiente se o sistema de recompensas da empresa estiver alinhado com o sistema de medição de desempenho (SMD) da organização, em função das medidas de desempenho comunicarem com clareza a contribuição de cada colaborador em relação ao alcance dos resultados da organização (KAPLAN; NORTON, 2001b).

Embora a idéia seja bastante atrativa, não é tão simples de ser operacionalizada na prática. Primeiro porque a motivação é o principal determinante do comportamento individual (GIL, 2001), sendo normalmente gerada em função de uma necessidade não satisfeita (MARRAS, 2001). No entanto, o aspecto financeiro é apenas uma das necessidades que um indivíduo pode possuir e, portanto, motivar-se. Em segundo lugar, a motivação é essencialmente intrínseca

(MAXIMIANO, 2002), não havendo garantia nenhuma que determinado estímulo externo, como a remuneração, possa fazer uma pessoa se motivar (ROBBINS, 2002).

Além disso, essa idéia não é nova, Taylor, no início do século XX, buscou ligar a remuneração dos funcionários à produtividade dos mesmos, por meio da aplicação dos princípios da administração científica e do pagamento por peça produzida, mas encontrou muitas dificuldades, pois os trabalhadores só tinham interesse em produzir peças suficientes que garantissem um nível de remuneração para a sua sobrevivência (MAXIMIANO, 2006).

Desde então, esse assunto têm sido amplamente discutido e considerado um desafio para as empresas, que implica em quebra de paradigma, uma vez que está vinculado a capacidade das empresas de desenvolverem sistemas de remuneração adaptados a um contexto organizacional descentralizado e enxuto, caracterizado pela produção flexível, pela liderança liberal e pelo foco no conhecimento (WOOD JÚNIOR, 2004).

Finalizando, há vários problemas relacionados à ligação entre metas e objetivos, medidas de desempenho e sistema de remuneração:

- na prática, as organizações têm encontrado grande dificuldade de adaptar seus sistemas de remuneração fixa (salário), baseados normalmente em cargos, a esse novo contexto competitivo, em função dos mesmos serem pouco flexíveis e desconexos aos movimentos organizacionais de melhoria e mudança (LAWLER III, 1990). A legislação trabalhista brasileira não disponibiliza instruções elucidativas sobre o assunto, deixando em aberto o impacto dessas ações nos encargos sociais pagos pelas organizações, bem como orientações quanto aos riscos de processos trabalhistas (PASCHOAL, 2001).
- o enraizamento em relação à crença de que o assunto remuneração é confidencial e não pode ser divulgado abertamente a todos os membros da organização (HIPÓLITO, 2001);
- a existência de dúvidas entre recompensar o desempenho individual ou em equipe, em função do tipo de clima que se pode criar entre os colaboradores: competitivo ou colaborativo. O primeiro pode gerar conflitos e o segundo, comportamentos isolados de

acomodação que acabam desmotivando os membros comprometidos da equipe (WOOD JÚNIOR, 2004);

- é preciso ter certeza de que as medidas de desempenho selecionadas para serem ligadas ao sistema de remuneração são as mais adequadas para induzirem as pessoas a alcançarem os objetivos e metas desejadas pela organização (ATTADIA, 2004);
- observa-se que muitas empresas têm encontrado dificuldades em ligar medidas de desempenho não-financeiras ao sistema de remuneração, preferindo medidas de desempenho mais objetivas e voltadas para resultado, empobrecendo o sistema de recompensas que deixa de valorizar comportamentos e capacidades importantes para o desenvolvimento das competências da organização (KAPLAN; NORTON, 2001c).
- há organizações que querem que apenas um pequeno número de medidas de desempenho sejam vinculadas à remuneração por medo de ficarem reféns do sistema, temendo o caso de haver mudanças drásticas nos objetivos e metas definidas no planejamento (ATTADIA, 2004);
- em muitas empresas os colaboradores “sabotam” o sistema, priorizando o alcance das metas e objetivos que apresentam maior peso e importância no sistema de recompensas (NEVES; PALMEIRA FILHO, 2002); e
- outras práticas de gestão de pessoas ligadas ao fortalecimento dos valores e da cultura organizacional podem gerar um comprometimento dos colaboradores mais duradouro em relação ao alcance dos objetivos e metas do que as recompensas (ROBBINS, 2002).

Assim, atualmente a opção mais viável para operacionalizar a ligação dos objetivos e metas ao sistema de recompensas é a participação nos lucros e resultados. (ROSA, 2004).

2.6 Capacidade de Lidar com a Mudança

Basicamente, uma empresa pode apresentar dois comportamentos empresariais: ou ela é proativa ou ela é reativa (MAXIMANO, 2000).

A atitude proativa é aquela que processa de forma positiva a influência recebida do ambiente, impulsionando mudanças nos objetivos, na mobilização dos recursos, nos sistemas internos da organização e nas relações da empresa com o próprio ambiente (MAXIMANO, 2004). Ter uma atitude proativa significa utilizar o planejamento de forma dinâmica, como uma ferramenta para aproveitar oportunidades, antecipando-se às mudanças no ambiente empresarial, ou ainda, para reagir rapidamente, melhorando ou criando uma nova posição competitiva para a empresa (FARAH, 2001).

A atitude reativa representa o desejo de preservar a estabilidade e o *status quo* da organização diante das influências ambientais. Em certas circunstâncias, a atitude reativa pode gerar comportamentos de resistência à mudança (MAXIMANO, 2004). Ter uma atitude reativa significa utilizar o planejamento de forma estática, como uma ferramenta para evitar que a empresa perca sua posição competitiva (ATTADIA, 2004).

A Figura 5 sintetiza as diferenças principais entre o comportamento proativo e reativo.

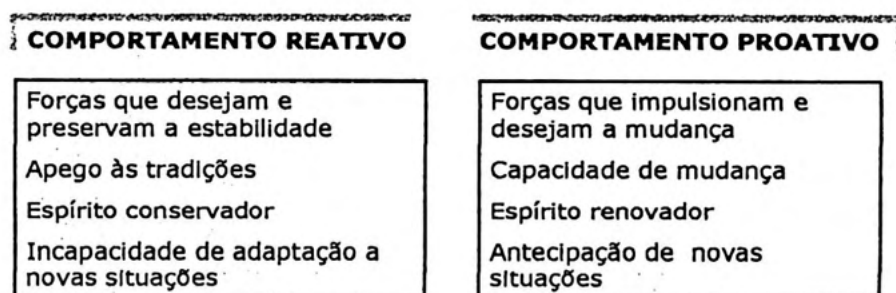


Figura 5: Diferenças principais entre o comportamento proativo e reativo
 Fonte: Elaborada pela autora com base em MAXIMANO (2004).

Miles e Snow (1978) argumentam que a atitude proativa e/ou reativa de uma organização está diretamente relacionada com o tipo de desafio que a empresa deve enfrentar para adaptar-se ao ambiente. Seguindo esta premissa, eles sistematizaram o comportamento das empresas, conforme pode ser observado no Quadro 18 a seguir.

Quadro 18: Comportamento das empresas em relação à mudança

Comportamento	Descrição
Defensivo	• as empresas têm foco estreito, relutando em tomar decisões para modificar sua tecnologia, estrutura ou sistemas operacionais
Prospectivo	• buscam continuamente novas oportunidades no mercado, tomando decisões voltadas para a realização de inovações nos produtos e nos mercados;
Analítico	• é típico de empresas que atuam em mercados turbulentos e estáveis ao mesmo tempo, tomando decisões de forma rápida no primeiro e de forma lenta no segundo
Reativo:	• empresas incapazes de tomar decisões em tempo hábil em relação às mudanças no ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora com base em MILES; SNOW (1978)

As atitudes reativa ou proativa de uma empresa estão relacionadas com a forma como ela lida com as variáveis contingenciais. De acordo com essa linha de pensamento, situações diferentes dão origem a comportamentos diferentes, assim, cada organização - com seu porte, estrutura e tecnologia - reage de forma diferente às forças e barreiras ambientais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)

Para Rentes (2000), a atitude reativa ou proativa de uma empresa está ligada à necessidade de mudança, que se dá por um “disparador de mudança”, ou seja, um fator externo (ameaça ou oportunidade) ou interno (nova competência que pode gerar vantagem competitiva) forte e importante o suficiente para motivar a organização a sair da inércia e iniciar o processo de mudança.

Na verdade, esses dois tipos de atitudes estão presentes e são necessários às organizações, pois representam forças complementares. Enquanto a atitude proativa é importante para o crescimento e a operacionalização de mudanças na empresa, a atitude reativa contribui para estabilizar o desempenho e comportamentos organizacionais necessários à manutenção da cultura da empresa, impedindo que mudanças organizacionais desnecessárias sejam realizadas.

Pode-se conceituar mudança organizacional como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada pela empresa, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Esses quatro componentes estarão sempre presentes e em interação em qualquer processo de mudança (ARAÚJO, 2001).

Denomina-se flexibilidade a capacidade possuída pela organização de operacionalizar internamente as mudanças necessárias para adaptar-se adequadamente ao ambiente (VERDÚ-JOVER; LLORÉNS-MONTES; GARCÍA-MORALES, 2006). Pode-se dizer que quanto maior a flexibilidade da empresa, maiores as chances da organização manter e/ou melhorar sua posição competitiva no mercado (MINTZBERG; QUINN, 2001).

No contexto competitivo atual saber lidar com a mudança é uma questão crucial para a sobrevivência de qualquer organização (AKTOUF, 1996). Quanto mais turbulento o ambiente em que a empresa estiver inserida, maior terá que ser sua flexibilidade para providenciar uma resposta adequada. E quanto maior a capacidade de aprendizagem de uma organização, maior será sua flexibilidade à mudança (VERDÚ-JOVER; LLORÉNS-MONTES; GARCÍA-MORALES, 2006).

A mudança apresenta caráter contingencial, ou seja, ela é particular à realidade de cada organização (GEROLAMO, 2003). Nesse sentido, a cultura é um dos aspectos que auxiliam a capacidade mudança, através da criação de um clima organizacional positivo para operacionalizá-la e da implementação de mecanismos que modelam o comportamento dos indivíduos em função das necessidades da empresa (KLEINER; CORRIGAN, 1990).

No entanto, observa-se que na prática muitas organizações enfrentam a resistência de seus colaboradores à mudança (AKTOUF, 1996). Destacam-se, na literatura, três tipos de resistência à mudança: imediata, aberta e implícita, que é identificada pela perda de interesse pelo trabalho, de lealdade para com a empresa, pela elevação do nível de absenteísmo e do aumento do índice de erros (ROBBINS, 2002).

Constata-se que uma grande dificuldade das empresas é identificar qual método de mudança adequado para solucionar o problema vivenciado pela organização (RENTES, 2000). Há ainda empresas que fracassam por não seguirem adequadamente as etapas do método de mudança escolhido (KOTTER, 2005). Desta forma, é interessante destacar os aspectos críticos no

desenvolvimento de um programa de mudança, O Quadro 19 sintetiza esses aspectos (ARAÚJO, 2001).

Quadro 19: Aspectos críticos no desenvolvimento de um processo de mudança

ASPECTOS CRÍTICOS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA PROCESSO DE MUDANÇA
<ul style="list-style-type: none"> • Contínuo suporte da alta administração • Existência de um propósito real para a mudança • Evitar a criação da expectativa de que a mudança solucionará todos os problemas da organização; • Controlar a ansiedade por resultados imediatos, pois é certo que nem tudo será atingido conforme previamente delimitado • Gerenciar a insegurança daqueles colaboradores que serão mais afetados pela mudança, utilizando mecanismos motivacionais • Incentivar a lealdade e o comprometimento com a mudança • Combater as resistências com informação e otimismo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em ARAÚJO (2001).

Não existe um método “milagroso” de mudança, por isso é preciso prover os gestores com informações consistentes sobre os métodos de mudança existentes no mercado, de forma que eles possam escolher aquele mais viável tecnicamente a atender às necessidades da organização (GEROLAMO, 2003).

2.7 Capacidade de Alimentar as Competências Organizacionais

A criação de uma vantagem competitiva sustentável é pautada pela capacidade da organização em identificar, explorar e cultivar suas competências essenciais (PRAHALAD, HAMEL, 1990). Para ser essencial, uma competência deve ser capaz de dar à empresa significativa capacidade de diferenciação em relação aos concorrentes, oferecer benefícios valorizados pelos clientes, ser difícil de imitar e prover acesso a uma variedade de mercados (PRAHALAD, HAMEL, 1994).

As competências essenciais são críticas para a sobrevivência da organização (FLEURY; FLEURY, 2004), sendo sustentadas pelo aprimoramento das capacidades organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Um dos desafios apontados para a empresa criar e manter suas competências essenciais é justamente garantir que novos conhecimentos sejam incorporados à organização em quantidade suficiente para responder aos desafios futuros e para alimentar o desenvolvimento de suas capacidades organizacionais (AMATO NETO, 2005).

As capacidades organizacionais podem ser definidas como o conjunto de práticas de gestão e processos organizacionais que suportam a operacionalização das estratégias da empresa (YEUNG; BERMAN, 1997), sendo formadas por meio do desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, que podem ser conceituadas como a capacidade de agir de forma responsável ao mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

O desenvolvimento das capacidades de uma organização ocorre por meio de múltiplos processos de aprendizagem em que o conhecimento dos indivíduos é traduzido para a prática das organizações, formando as competências organizacionais (FLEURY, 1999):

- **competências sobre processos:** os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- **competências técnicas:** conhecimentos específicos sobre o trabalho realizado;
- **competências sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho;
- **competências de serviço:** saber identificar o impacto que o produto ou serviço terá sobre o consumidor final; e
- **competências sociais:** saber ser, fomentando atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, destacando-se autonomia, responsabilização e comunicação.

Na perspectiva da aprendizagem organizacional, o processo de criação do conhecimento é visto como dinâmico e contínuo (MONTGOMERY, 1998), podendo ocorrer de várias formas (FLEURY, 1999). Alguns autores buscaram sistematizar o processo de aprendizagem organizacional. O Quadro 20 faz uma síntese desses modelos.

Quadro 20: Modelos de aprendizagem organizacional

Autor	Modelo
SENGE (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio pessoal: trata do aprendizado individual, da capacidade de cada indivíduo enxergar a realidade atual e ter claro seu objetivo pessoal. • Modelos mentais: visões de mundo que influenciam as atitudes das pessoas. • Objetivo comum: os objetivos pessoais devem ser transformados em objetivo comuns a toda organização. • Aprendizagem em grupo: é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. • Raciocínio sistêmico: conjunto de conhecimentos e instrumentos que tem por objetivos tornar mais claro todo o conjunto e mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 20: Modelos de aprendizagem organizacional (continuação)

Autor	Modelo
NONAKA; TAKEUCHI (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Individual: através de seus esforços pessoais para validar sua crença e compromissos com o cargo e a empresa, utilizando o conhecimento tácito (interno ao indivíduo) e conhecimento explícito (formal, racional e transmissível) • Grupal: aprendizagem é um processo social e coletivo e para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, integrando-as em esquemas coletivos partilhados • Organizacional: o ambiente deve ser abastecido de conhecimentos e experiências por meio de mecanismos formais, de forma que as pessoas possam recorrer a essa fonte de informações para aprender. Para isso a organização utiliza planos, rotinas, normas e sistemas.

Fonte: Elaborado pela autora

Na verdade não existe um modelo melhor que outro. Eles sinalizam a necessidade da organização enxergar o conhecimento como um ativo crítico para a sobrevivência da organização, que deve ser desenvolvido e aprimorado, cristalizando-se na organização como fonte de vantagem competitiva (FLEURY; FLEURY, 2004). Isso significa dar condições para a empresa antecipar mudanças no ambiente, desenvolvendo um perfil empresarial desafiador e criativo em relação aos seus concorrentes (MORGAN, 2000).

Nesse sentido é fundamental que o conhecimento seja gerenciado de forma estratégica, em várias dimensões: como manter a propriedade do conhecimento, como administrar seu grau de transferibilidade, como aferir seu valor como ativo para a organização e como proteger o conhecimento estrategicamente relevante (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2001).

Na literatura são encontradas várias de técnicas de aprendizagem que tem com o principal objetivo, gerenciar o conhecimento na organização, de forma que ele passe de um nível tácito para o explícito. O Quadro 21 faz um resumo dessas técnicas.

Quadro 21: Métodos de aprendizagem organizacional

Autor	Métodos
GARVIN, (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução sistemática de problemas, com a utilização métodos, uso de informações para a tomada de decisões e uso de ferramental estatístico para organizar os dados e proceder a inferências • Experimentação de novos conhecimentos • Aprendizado com experiências passadas • Circulação do conhecimento pela organização • Observação de experiências realizadas por outras organizações
NONAKA; TAKEUCHI, (1995):	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de know-how, a fim de resolver problemas específicos com base em premissas existentes. • Aprendizado estabelecido em novas premissas ou paradigmas, que pode ser obtido por meio da experiência direta, da tentativa e erro, de modo sensorial.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 21: Métodos de aprendizagem organizacional (continuação)

Autor	Métodos
FLEURY; FLEURY, (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Mudar características operacionais de forma sistemática • Aprender pela análise do desempenho, mudando as não-conformidades • Treinamento • Contratação de novos talentos, trazendo “sangue novo” para a organização • Busca de novas tecnologias
FLEURY, (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Educação formal e continuada • Procedimentos e instruções de trabalho • Experiência profissional
FLEURY; FLEURY, (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação de conhecimentos: circular de forma rápida e eficientemente o conhecimento pela organização, compartilhando-os coletivamente • Rotação das pessoas: por áreas, unidades, posições na empresa, de forma a vivenciar novas situações de trabalho e compreender a contribuição das diferentes posições para o sistema-empresa • Trabalho em equipe: a interação com pessoas de <i>background</i> cultural diferente propicia a disseminação de idéias, propostas e novas soluções para os problemas

Fonte: Elaborado pela autora

3 CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO

As organizações podem ser consideradas como unidades sociais que são intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos (CURY, 2000), que de forma geral, são materializados no fornecimento de produtos e na prestação de serviços ao mercado (MAXIMIANO, 2004).

Vários pesquisadores empenharam-se em estudar as organizações e os elementos básicos de sua arquitetura, buscando entender o seu impacto na competitividade empresarial. Um dos mais destacados estudiosos do assunto foi Max Weber, que buscou caracterizar as organizações por meio da definição do conceito de burocracia. De acordo com esse conceito, as organizações são regidas por três princípios básicos, que expressam o seu nível de racionalidade (MAXIMIANO, 2006):

- **formalidade:** burocracias são essencialmente sistemas de normas, que definem os direitos e deveres dos participantes. A autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade das decisões baseadas em critérios impessoais;
- **impessoalidade:** as pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais, que eventualmente possuem autoridade. A obediência é devida aos cargos, não aos ocupantes; e
- **profissionalismo:** os cargos oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meios de subsistência (salário).

Para existência dessa estrutura formal complexa, denominada burocracia, são fundamentais os seguintes ingredientes (CURY, 2000):

- **hierarquia:** cada unidade de trabalho de nível inferior está sob controle e supervisão de outra de nível superior;
- **especialização:** realização de divisão de trabalho entre os membros da organização, a fim de que as tarefas sejam realizadas com maior eficiência;

- **definição de competência:** as diversas áreas organizacionais devem ter suas atribuições bem definidas e as relações existentes entre elas devem ser perfeitamente conhecidas por todos os colaboradores;
- **normas de conduta:** a maneira de proceder dos colaboradores, no exercício de suas atribuições, deve estar regulada, de forma uniformizar os procedimentos; e
- **documentação:** todos os atos administrativos, decisões, normas de serviços devem ser devidamente formalizados e arquivados, a fim de que, a qualquer momento, se possa contar com elementos informativos indispensáveis às decisões mais racionais, tendo em vista precedentes ocorridos.

O Modelo de Burocracia de Weber surgiu como reação ao nepotismo existente no início da Revolução Industrial e veio ao encontro das necessidades da sociedade de produção em massa (CURY, 2000). No entanto, na prática, o que se observa é que a aplicação de muitas das premissas delineadas por Weber foram distorcidas, criando o que se denomina de disfunções da burocracia (MAXIMIANO, 2006). Vários autores tentaram mapear essas disfunções, que estão sintetizadas no Quadro 22.

Quadro 22: Disfunções da burocracia

Autor	Disfunção
MAXIMIANO (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • busca pela satisfação de interesses pessoais • defesa de interesses de grupos externos à organização • excesso de regras, dificultando o processo de realização das atividades • excesso de formalidade • hierarquia extensa, travancando o processo decisório • cargos limitados, com atividades alienantes • responsabilidade limitada e autonomia reduzida • interrupção do fluxo de informações • desestímulo à inovação • despersonalização das relações humanas
CURY (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • chefes desprovidos de competência técnica e subordinados capacitados • normas, regras arbitrárias e ridículas • uma organização invisível (informal) subvertendo ou até substituindo o aparato formal • tratamento cruel para os subordinados, não por motivos racionais ou jurídicos, mas por motivos desumanos • na grande maioria das organizações não podem ser feitas regras para todas as situações, tais regras não são definitivas • a conformidade às regras e a perícia pessoal podem prejudicar, assim como beneficiar a promoção da eficácia organizacional • deixa de levar em conta o inter-relacionamento dos vários sistemas da organização; • o sistema de controle e o de autoridade do modelo burocrático são definitivamente obsoletos • não possui meios adequados para resolver diferenças e conflitos

Fonte: Elaborado pela autora

As diversas disfunções do Modelo Burocrático Ideal de Weber fizeram com que o termo burocracia se transformasse em sinônimo de demora, excesso de papelada, desperdício e ineficácia (CURY,2000).

Um dos críticos ao trabalho de Weber é o cientista social Amitai Etzioni, que acreditava que o modelo de Weber não poderia ser universal devido ao fato das organizações serem sistemas sociais, e como tal estavam sob a influência dos diversos tipos de poder existentes. Com base nessa idéia, Etzioni definiu três categorias de organização (MAXIMIANO, 2006):

- **coercitiva:** o objetivo é controlar o comportamento das pessoas por meio de punições e da obediência sem questionamento, formando um contrato alienatório entre o colaborador e a empresa;
- **utilitária:** o objetivo é alcançar resultados por meio de barganha com os colaboradores, formando um contrato psicológico de caráter calculista, sendo para isso utilizado o poder manipulativo (recompensas); e
- **normativa:** o objetivo é realizar a missão por meio do comprometimento real dos colaboradores, que passam a internalizar as crenças e valores da organização, formando um contrato psicológico moral.

Etzioni ressalta que na prática as organizações mesclam o uso dos poderes normativo, coercitivo e manipulativo, gerando organizações híbridas (MAXIMIANO, 2006).

A organização burocrática é válida quando o ambiente e os desafios são rigorosamente previsíveis, repetitivos e programados (ARAUJO, 2001). Frente à constatação de que o Modelo Burocrático de Weber não é adequado a realidade contemporânea, mutável e imprevisível, Burns e Stalker propuseram nova classificação das organizações (CURY,2000):

- **mecanicista:** organização que opera em condições relativamente estáveis, permitindo que as tarefas, os processos, métodos e funções estejam precisamente definidos. O sistema de controle é simples e a informação flui por meio da hierarquia; e

- **orgânica:** organizações cujas condições ambientais são instáveis, exigindo constantes transformações nas tarefas, processos, métodos e funções. A interação e a comunicação efetiva-se tanto lateralmente quanto verticalmente.

Vale comentar que a maioria das organizações atuais é, até certo ponto, burocratizada, pois o modo de pensar mecanicista está presente nas concepções mais básicas do que seja uma organização. Além disso, quando os objetivos são claros e fixos, as tarefas são estruturadas, o ambiente é estável e a força de trabalho é dedicada e submissa, um modo de organização mecanicista pode representar a base de uma operação eficiente (MORGAN, 2000). A grande desvantagem da organização mecanicista é a sua dificuldade de se adaptar à mudança, que é justamente o diferencial das organizações orgânicas (DAFT, 2005).

As organizações orgânicas vêm mostrar que não existe uma melhor maneira de organizar. A forma apropriada depende do tipo de negócio, da complexidade das tarefas e do ambiente em questão, encorajando a empresa a aprender a arte da sobrevivência (MORGAN, 2000).

As principais diferenças entre as organizações mecanicistas e orgânicas estão sintetizadas no Quadro 23:

Quadro 23: Diferenças entre as organizações mecanicistas e orgânicas

ORGANIZAÇÕES MECANICISTAS	ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas burocráticas, detalhistas, com minuciosa divisão do trabalho. • Estruturas permanentes. • Alta centralização do processo de tomada de decisões. • Pouca delegação. • Cargos ocupados por especialistas, com atribuições perfeitamente bem definidas. • Predomínio da interação vertical entre superior/subordinado. • Ênfase exclusivamente individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas flexíveis, que nem sempre podem sofrer divisão de trabalho e fragmentação bem definidas. • Estruturas temporárias. • Descentralização da tomada de decisões. • Compartilhamento de responsabilidades e de controle. • Cargos generalistas, continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa. • Predomínio da interação horizontal sobre a vertical • Ênfase nos relacionamentos

Fonte: Adaptada de Cury (2000, p 112)

Sob a influência da escola contingencial e da escola sistêmica surge o conceito de *adhocracia*, que define a organização como um sistema aberto, evidenciando as seguintes características (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994):

- **interdependência interna:** as mudanças num componente têm repercussões sobre outros componentes, porque as partes são interligadas;
- **capacidade de *feedback*:** as informações podem ser usadas para controlar o sistema, possibilitando a correção de erros e realizar ações de melhoria;
- **equilíbrio:** quando um elemento perturba o equilíbrio do sistema, este reage voltando ao equilíbrio;
- **equifinalidade:** diferentes configurações de sistemas podem levar ao mesmo fim ou ao mesmo tipo de conversão insumo/produto; e
- **adaptação:** todo sistema deve adaptar-se às mudanças ambientais.

Dentro deste contexto, o processo de configuração da estrutura ou arquitetura da organização torna-se mais amplo e complexo (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994), devendo ser projetado de forma a auxiliar na implementação das estratégias e permitir que a organização tenha flexibilidade suficiente para adaptar-se às mudanças do ambiente (ARAÚJO, 2001).

É importante também destacar que a organização pode ser vista sob dois aspectos: formal e informal (MAXIMIANO, 2004). O lado formal da organização envolve os aspectos planejados do sistema de tarefas e responsabilidades, incluindo o tipo de estrutura, normas, métodos e processos de trabalho. O lado informal está relacionado à interação entre pessoas e grupos, bem como ao padrão de comportamento adotado (CURY, 2000).

Diante do exposto, vale comentar que não existe organização formal sem sua informal contrapartida, pois a segunda não pode nunca refletir, adequada ou completamente, a organização concreta à qual se refere (ARAÚJO, 2001). Outro aspecto a destacar é que a estrutura informal pode ser mais forte que a estrutura formal (MAXIMIANO, 2004).

Partindo da revisão bibliográfica realizada, são definidos neste capítulo os fatores críticos de sucesso para efetividade do processo de organização. Cabe ressaltar que dada a abrangência assunto, não há intenção de chegar ao “estado da arte” sobre o tema, mas sim apresentar os subsídios teóricos necessários para fundamentar a análise crítica acerca da articulação desta capacidade pelas MPE. A Figura 6 sintetiza os tópicos abordados no capítulo.

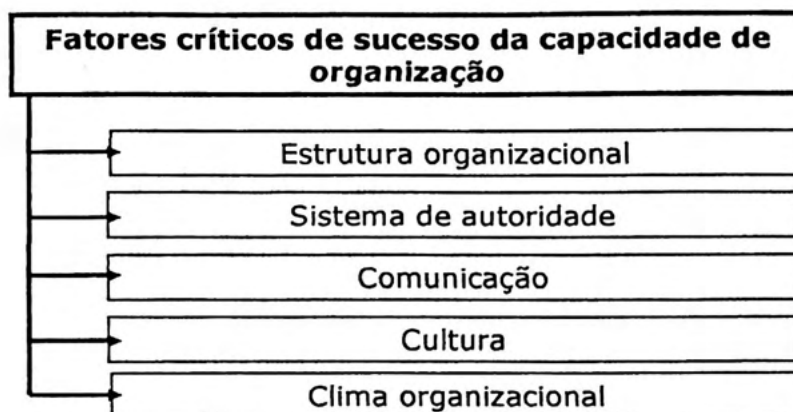


Figura 6: Fatores críticos de sucesso da capacidade de organização
 Fonte: Elaborada pela autora

3.1 Estrutura Organizacional

A divisão do trabalho é o processo por meio do qual o trabalho é dividido em partes, denominadas funções, para que a empresa consiga, de forma mais eficiente, produzir os produtos e prestar os serviços que tem como objetivo oferecer ao mercado (DAFT, 2005).

As funções organizacionais são compostas por um conjunto de atividades análogas, interdependentes, que se encadeiam num único campo especializado de trabalho, devendo, conseqüentemente, para sua maior eficácia, ter seu desenvolvimento alocado a uma unidade organizacional específica, sob uma direção (CURY, 2000).

Quanto à natureza, as funções organizacionais podem ser classificadas em duas categorias (LACOMBE, 2005):

- **funções de linha:** são aquelas que contribuem diretamente para o cumprimento da missão da organização, constituindo-se na essência do ciclo operacional da empresa; e
- **funções de assessoria:** são aquelas que dão suporte à realização das funções linha.

As atividades compreendem um agrupamento de uma série de tarefas, similares e/ou complementares, formando o conjunto de tarefas de cada atividade organizacional (MAXIMIANO, 2000). As tarefas podem ser entendidas como o meio pelo qual se realiza cada

atividade, (CURY, 2000). Compreendem as ações operacionais que formam as rotinas da organização, podendo variar em termos de complexidade (MAXIMIANO, 2004). Atividades e tarefas estão estreitamente relacionadas (DAFT, 2005).

A base da construção de qualquer estrutura organizacional é a divisão eficiente do trabalho (DAFT, 2005), sendo o processo de criação bastante complexo (BATEMAN; SNELL, 1998). Para representar a estrutura organizacional é utilizado um gráfico denominado organograma (MAXIMIANO, 2004), sendo esta também formalizada em um documento denominado Regimento Interno, cuja principal finalidade é apresentar as funções, atividades e tarefas de cada unidade organizacional (ARAÚJO, 2001).

Para definir a estrutura organizacional de uma empresa, devem-se levar em conta basicamente quatro passos (CURY, 2000):

- levantamento minucioso das tarefas desenvolvidas na unidade organizacional por cada operador;
- em seguida, as atividades são organizadas grupos homogêneos, no que se refere à natureza e à afinidade das tarefas;
- a terceira etapa decidir quais grupos de atividades devem ser institucionalizados sob forma de unidades organizacionais, ou seja, divisões, departamentos, seções. Para essa avaliação são considerados os seguintes fatores: complexidade de atividades, volume de trabalho, pessoal efetivamente engajado na realização das atividades, importância relativa do grupo de atividades para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa; e
- a quarta etapa consiste no desenho da estrutura organizacional. As unidades organizacionais criadas devem absorver os grupos de atividades que não se transformaram em divisões, departamentos, seções, sendo estes incorporados como funções da respectiva unidade organizacional ao qual alocado. Para isso são levados em conta os critérios da etapa três.

Além dos critérios identificados por Cury (2000), observa-se que na literatura, outros autores também destacam fatores que podem ser levados em conta na decisão do desenho da estrutura organizacional. O Quadro 24 faz uma síntese desses critérios.

Quadro 24: Critérios de departamentalização

AUTOR	CRITÉRIO
ARAÚJO (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • importância relativa das atividades • a necessidade de coordenação e controle • ênfase na especialização • custo da estrutura • preparo dos empregados para mudança • nível de treinamento dos empregados. • diferenciação e integração requerida pela organização
MAXIMIANO (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • análise das exigências e condições ambientais, principalmente das relacionadas à clientela • a análise do trabalho que é realizado dentro da organização • a análise do sistema social que compõe a organização • projeto propriamente dito da organização ou seja desenho da nova arquitetura; • implementação do novo desenho por meio de plano de transição • avaliação crítica constante do novo formato organizacional, fazendo as correções necessárias em função das mudanças do ambiente interno e externo à organização.
DAFT (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • diversidade ou homogeneidade de operações, de tecnologia; dos canais de distribuição, das fontes de recursos, dos clientes, dos produtos. • natureza da organização (pública, privada) • ênfase estratégica (postura inovativa ou reativa) • turbulência do ambiente onde atua

Fonte: Elaborado pela autora

A grande preocupação dos autores em definir critérios para departamentalização é tomar o processo de configuração da estrutura organizacional mais claro e objetivo.

Dentre os modelos organizacionais que visam atender as organizações com características mais mecanicistas são encontrados vários tipos de estrutura. Normalmente as empresas que utilizam esses modelos apresentam uma visão mais racional da organização do trabalho: as atividades e tarefas são planejadas e estruturadas para atingir determinado fim, as pessoas contratadas para executá-las devem apresentar comportamento predeterminado e a empresa é gerenciada como se fosse uma máquina (MORGAN, 2000). O Quadro 25 faz uma síntese desses modelos.

Quadro 25: Tipos tradicionais de estrutura organizacional

TIPO	DESCRIÇÃO
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • forma mais simples de departamentalização, servindo para todos os portes • cada departamento ou área organizacional é responsável pela execução de uma função principal da organização, sendo as tarefas nitidamente definidas • cada função é realizada por pessoal preparado para tal, gerando especialização • a administração geral tem pleno controle dos destinos da organização • o excesso de especialização pode fechar o acesso a novos padrões e tecnologias

Fonte: Elaborado pela autora com base em MAXIMIANO (2000), CURY (2000), ARAÚJO, (2001), CERTO (2003), MAXIMIANO (2004)

Quadro 25: Tipos tradicionais de estrutura organizacional (continuação)

TIPO	DESCRIÇÃO
POR TERRITÓRIO	<ul style="list-style-type: none"> • cada departamento é responsável pela gestão de determinada área geográfica, possibilitando a criação de estratégias diferenciadas para os territórios • a gestão local atua como filtro, conhecendo melhor as peculiaridades dos clientes, • extremamente adequada para organizações comerciais • possibilita rápida adaptação às mudanças no mercado de cada território • pode haver concorrência e conflitos entre territórios • pode haver dificuldade para resolver problemas inter-territoriais
POR PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> • cada área organizacional é responsável por um produto, executando todas as funções relacionadas a ele, funcionando como unidade autônoma • facilidade de analisar os resultados de cada produto, englobando desempenho técnico, financeiro e comercial do produto • facilita o crescimento da empresa por meio da diversificação de produtos • flexibilidade para montar e desmontar unidades de negócio • instabilidade provocada pela ciclo de vida do produto • dispersão dos especialistas • dificuldade de coordenação entre as várias divisões • competição pela obtenção de recursos da organização
POR CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • cada área organizacional é responsável por todas as funções relacionadas a determinado tipo de cliente, possibilitando mudanças em enfatizando das necessidades específicas dos clientes e facilitando a apuração dos resultados • dificuldade de coordenação entre as várias divisões • disputa pela obtenção de recursos entre as divisões
POR PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> • frequentemente utilizada em indústrias, cada área organizacional corresponde a uma das etapas de fabricação do produto/serviço • facilita a disseminação de conhecimentos e habilidades entre os colaboradores • facilita o monitoramento das atividades do processo e do resultado final • necessita de uma coordenação efetiva entre as áreas organizacionais • a interdependência entre as áreas organizacionais pode gerar problemas de comunicação, conflito e retrabalho.
MATRICIAL	<ul style="list-style-type: none"> • corresponde a organização de uma equipe multidisciplinar, a qual pode estar organizada por produto, cliente ou projeto, dentro de uma organização funcional • a estrutura é adaptativa e flexível, combinando a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal • eliminação de mão-de-obra ociosa, pois o profissional ou está trabalhando em algum projeto(s)/produtos(s) ou esta desenvolvendo suas tarefas em seu órgão funcional • elimina a hierarquia e melhora comunicação entre projetos/produtos e funções • melhora troca de conhecimento e experiência • a utilização de mão-de-obra pode ser flexível, porque mantém uma reserva de especialistas nas estruturas permanentes • mantém benefícios divisionais e especialidade técnica • necessidade de coordenação intensiva dos recursos e pessoas • necessidade de cooperação entre chefes e subordinados • duplicidade de comando pode dificultar coordenação das funções, gerar conflitos no estabelecimento de padrões de eficiência e de metas e confusão na priorização das atividades • muitas vezes, o gerente de projeto/produto entende que tem pouca autoridade quanto aos departamentos funcionais, enquanto os chefes destes departamentos julgam que o coordenador de projeto/produto está interferindo em seu território • não havendo um adequado relacionamento interpessoal entre os chefes de grupos funcionais e os gerentes de projetos/produtos, pode haver conflito de autoridade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em MAXIMIANO (2000), CURY (2000), ARAÚJO, (2001), CERTO (2003), MAXIMIANO (2004)

Na verdade, não existe um modelo melhor que outro. Como mostrou o quadro todas estruturas apresentam vantagens e desvantagens. Na prática, as empresas criam estruturas organizacionais híbridas e multidimensionais (DAFT, 2003), que atendam não só as necessidades para as quais a empresa foi criada, como também, as necessidades relacionadas ao seu estágio de desenvolvimento atual. Pode-se dizer, então, que a definição da estrutura organizacional não é estática, e sim dinâmica, devendo acompanhar o crescimento da organização, evoluir com ela.

Seguindo esta idéia, verifica-se que cada vez mais aumentam as críticas dos autores da moderna teoria administrativa às organizações que aplicam os princípios do modelo burocrático e utilizam estruturas organizacionais mecanicistas. De acordo com esses autores as organizações precisam adotar modelos organizacionais mais flexíveis, baseados em princípios orgânicos e sistêmicos, que sejam capazes de responder adequadamente ao quadro de competitividade atual (CURY, 2000).

Dentro desse contexto, vem à tona o surgimento de modelos organizacionais baseados no trabalho em equipe (ROBBINS, 2002). As formas mais comuns de equipes encontradas nas organizações são equipes de trabalho, de melhoria e autogerenciadas (CURY, 2000). Muitas organizações acreditam que a formação de uma equipe é uma resolução milagrosa para qualquer tipo de dificuldade empresarial, ficando sua utilização banalizada e deturpada (ARAÚJO, 2001).

A razão para o fracasso do trabalho em equipe em muitas empresas é crença praticamente unânime entre os executivos de que há apenas uma espécie de equipe, quando na realidade existem três: beisebol, futebol e duplas de tênis (DRUCKER, 1995). O Quadro 26 apresenta os tipos de equipes.

Quadro 26: Tipo de equipe

AUTOR	DESCRIÇÃO DOS TIPOS
CURY, (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • equipes de trabalho: devem projetar, fabricar e oferecer um produto ou um serviço a um cliente externo ou interno. • equipes de melhoria: fazem recomendações de mudanças na organização, processos e/ ou tecnologia, a fim de melhorar a qualidade, custo, e/ou o cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e a realização dos serviços. São criadas para lidar com problemas ou projetos específicos, podendo ter caráter temporário. • equipes autogerenciadas: são as responsáveis pela realização de trabalhos muito relacionados e interdependentes, assumindo total responsabilidade sobre eles.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 26: Tipo de equipe (continuação)

AUTOR	DESCRIÇÃO DOS TIPOS
DRUCKER , (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • equipe de beisebol: os jogadores jogam em posições fixas na equipe, mas não em equipe, não há cooperação entre os jogadores, tornando a equipe inflexível. Nessa espécie cada membro pode ser treinado até o limite de sua capacidade e avaliado separadamente, sendo atribuídas metas claras e específicas para cada jogador. • equipe de futebol: os jogadores têm posições fixas mas jogam em equipe, complementado-se, geralmente em torno de um objetivo comum. Essa espécie é mais flexível, mas precisa de planejamento eficaz para realização dos projetos. • equipe de duplas de tênis: os jogadores têm posições principais ao invés de fixas, cobrindo seus companheiros e ajustando-se as suas forças e fraquezas ao contexto do jogo. Os jogadores têm que ser treinados juntos para ajustarem-se mutuamente. Há necessidade de flexibilidade com respeito ao trabalho e desempenho individual.

Fonte: Elaborado pela autora

Pela analogia de Drucker (1995) percebe-se que na verdade as equipes apresentam diferenças de comportamento, que implicam não só em características distintas, como também aplicações e usos específicos.

Partindo desta visão, as empresas contemporâneas precisam de equipes capazes de atuar em ambientes turbulentos e de produzir resultados que gerem vantagens competitivas efetivas (MORGAN, 2000). Dentro dessa contexto, surge o conceito de equipes de alto desempenho, cujos esforços individuais são coordenados de forma sinérgica resultando em um nível de desempenho maior do que a soma dos esforços individuais (ROBBINS, 2005). No entanto, a formação de uma equipe de alto desempenho é um processo complexo, que depende de vários aspectos, os quais estão sintetizados no Quadro 27.

Quadro 27: Fatores críticos para a formação de equipes de alto desempenho

AUTOR	FATORES CRÍTICOS
MILLER (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • congruência entre a qualidade dos bens e dos empregados • reconhecimento da importância da equipe
KLING (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • criatividade, inovação, engenhosidade, habilidade para resolver problemas • foco na melhoria de qualidade e resposta rápida a mudanças • treinamento e alta segurança de emprego
GEPHAR; VAN BUREN (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • configurações específicas de processos, práticas e estruturas de trabalho flexível • investimento em políticas e práticas de RH • foco no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos da equipe
ULRICH (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • visão e objetivos organizacionais claros • ambientes de trabalho com autonomia e acesso a informação • investimento em sistemas motivacionais flexíveis e adaptáveis

Fonte: Elaborada pela autora

Quadro 26: Fatores críticos para formação de equipes de alto desempenho

AUTOR	FATORES CRÍTICOS
ROBBINS (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • nível de autonomia da equipe na realização do projeto do trabalho • variedade de habilidades, de personalidade e de papéis entre os membros da equipe • identidade dos membros em relação às tarefas • flexibilidade e capacidade dos membros em conviver positivamente com conflitos • disponibilidade de recursos adequados para realização do trabalho • liderança adequada • existência de sistema de avaliação de desempenho e recompensas

Fonte: Elaborada pela autora

Sintetizando o quadro, a formação de equipes de alto desempenho depende primeiramente de membros com perfil adequado, que devem ser suportados por um eficiente sistema de gestão de pessoas e um sistema de trabalho flexível e consistente, que incentive os membros a trabalhar de forma comprometida, energizada e apaixonada pelo alcance dos resultados.

A estrutura organizacional adequada às equipes de alto desempenho é a organização por projetos, que apresenta as seguintes características: multifuncional com objetivo metas e prazos bem definidos, estrutura de natureza temporária, flexibilidade para mudança nos planos. A equipe é subordinada sempre a um coordenador ou gerente de projeto (CURY, 2000).

Finalizando este item, modelo organizacional é eficaz quando o seu desenho está em consonância com o contexto interno e externo da organização, proporcionando à empresa o suporte adequado à realização de suas operações e à articulação das capacidades da empresa, evitando o seu “engessamento”.

3.2 Sistema de Autoridade

O sistema de autoridade compreende o direito legal de exercer o poder na organização (MAXIMIANO, 2004). Esse direito está relacionado às responsabilidades de cada cargo definido na empresa (CURY, 2000), englobando os deveres em relação à resolução de problemas, alcance de objetivos e metas, tomada de decisões, alocação de recursos, gerenciamento de pessoas e definição de novos padrões de desempenho (LACOMBE, 2005).

Os cargos são dispostos numa linha de comando, estratificada em níveis, denominada hierarquia (CURY, 2000), que estabelece a estrutura de subordinação e controle entre superior e subordinado (MAXIMIANO, 2004). Cada nível hierárquico apresenta uma amplitude específica de autoridade e poder de decisão (DAFT, 2005). Quando se discute sobre o sistema de autoridade dois aspectos emergem: a estruturação da hierarquia da empresa e o nível de centralização/descentralização de poder (MAXIMIANO, 2004).

3.2.1 Estruturação da Hierarquia

A hierarquia estratifica verticalmente a divisão do trabalho na organização, quer isso ocorra por meio de um planejamento formal ou se concretize por processos informais (CURY, 2000). O Quadro 28 caracteriza os níveis básicos da hierarquia de uma empresa.

Quadro 28: Níveis básicos da hierarquia de uma organização

NÍVEL: ALTA ADMINISTRAÇÃO OU CÚPULA	
DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Envolve as decisões valorativas sobre os objetivos e o futuro da empresa, responsabilizando-se pelos processos de renovação organizacional, definição das políticas e diretrizes, elaboração de planos estratégicos, de longo alcance, que sirvam de guia aos escalões subordinados. • Deliberar sobre os objetivos e metas, decorrentes das políticas e diretrizes. • Orientar o comportamento organizacional e fiscalizar os resultados. • Manter contatos com órgãos públicos, grupos de clientes, fornecedores, parceiros. • É o nível que define o “que fazer”. 	
CARGOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Formada pelo proprietário, sócios, diretores que dirigem estrategicamente a organização. 	
NÍVEL: INTERMEDIÁRIO	
DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir os objetivos e metas departamentais, desdobrando os objetivos estratégicos da organização. • Colocar os objetivos e metas departamentais em execução num processo integrado de programação, coordenação e controle das atividades e recursos para o alcance dos resultados. • Deve receber informações periódicas sobre a produtividade, agindo corretivamente se necessário. • É o nível que define o “como fazer”. 	
CARGOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Superintendentes, gerentes. 	
NÍVEL: OPERACIONAL	
DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Envolve o pessoal consultivo, técnico e especializado que se concentra na operacionalização dos objetivos e metas de cada departamento, buscando alcançar os resultados com eficiência e eficácia. • Identificação e solução de problemas operacionais urgentes e imediatos. 	
CARGOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores de linha, chefes de seção. 	

Fonte: Elaborada pela autora com base em CURY (2000)

Quando definida de forma clara e objetiva, a hierarquia favorece a descentralização da tomada de decisões (BATEMAN; SNELL, 1998). Contudo, quando não existe uma definição clara dos limites entre os níveis podem ocorrer vários problemas, conforme sintetiza o Quadro 29.

Quadro 29: Problemas causados pela hierarquia mal definida

<p>ALTA ADMINISTRAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros não se comprometem com a elaboração e implementação do planejamento estratégico (CERTO, 2003). • Os membros não envolvem o nível intermediário na conquista dos objetivos e metas da organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). • Os membros não acompanham o reflexo das mudanças, prevenindo sua ocorrência e adotando, tempestivamente, as medidas preventivas necessárias, por meio de um processo dinâmico e integrado de planejamento estratégico (CURY, 2000). • Os membros não acompanham de forma efetiva o desempenho da organização e os resultados (BATEMAN; SNELL, 1998). • Os membros, para acompanhar o que está acontecendo com a organização, centralizam o controle, imobilizando os níveis inferiores no que se refere à tomada de decisões (MAXIMIANO, 2004). • Administração por meio de crise e apagamento de incêndios (CURY, 2000).
<p>NÍVEL INTERMEDIÁRIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros apresentam conformismo exacerbado em relação à forma como as atividades e tarefas são realizadas, não questionando sua eficiência (MONTANA; CHARNOV, 2003) • Os membros têm medo de passar seus conhecimentos e desconfiança quanto a seus subordinados (ROBBINS, 2005) • Os membros apresentam incapacidade para aceitar novas idéias e temem assumir riscos (CURY, 2000) • Ocorrência de comportamento antiprodutivo, refletindo em decisões ineficazes (RIBEIRO, 2003) • Hostilidades interdepartamentais (MAXIMIANO, 2004) • Administração por meio da implantação do terror generalizado (CURY, 2000)
<p>NÍVEL OPERACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabalho por parte dos membros, em função dos trabalhadores não terem competência técnica para realizar determinadas atividades (CURY, 2000) • Os membros têm medo dos trabalhadores “roubarem seu lugar” e por isso não delegam atividades (ARAÚJO, 2001) • Os membros apresentam apatia, indiferença e não-envolvimento com as metas e objetivos (DAFT, 2005) • Desgaste emocional dos membros em função da repetição de problemas já conhecidos (CURY, 2000) • Retrabalho na realização das atividades por parte da massa trabalhadora, causando atrasos e dificultando o alcance das metas e resultados (MOTTA, 2004) • Desgaste emocional dos membros em função dos trabalhadores esquivarem-se dos seus deveres (MAXIMIANO, 2004). • Estabelecimento de quotas mínimas de produção e a redução do ritmo do trabalho, como forma de resistência dos colaboradores (SILVA, 2002) • Conflitos entre membros e colaboradores pelo não cumprimento de normas de conduta e pela realização inadequada de rotinas (CURY, 2000) • Conflitos entre membros e colaboradores pelo não cumprimento de normas de conduta e pela realização inadequada de rotinas (ROBBINS, 2005)

Fonte: Elaborado pela autora

Um aspecto que influencia a estruturação da hierarquia de uma organização é o princípio do alcance do controle, procura focalizar o número de subordinados que um administrador pode dirigir eficientemente (LACOMBE, 2005). Esse número não é fixo, dependendo do trabalho a ser feito, da intensidade de supervisão e da capacidade dos subordinados (CERTO, 2003). Há também influência dos seguintes fatores: similaridade das funções supervisionadas, a proximidade geográfica dos subordinados e complexidade das funções executadas pelos subordinados (MAXIMIANO, 2004).

Assim, pode-se dizer que o número de pessoas que o gerente supervisiona exerce também grande influência na estrutura hierárquica. Se o alcance é amplo, ou seja, o gerente supervisiona grande número de subordinados, a organização apresenta número reduzido de níveis hierárquicos. Mas se o gerente supervisiona pequeno número de subordinados, a tendência é que se tenha uma estrutura hierárquica mais aguda (CURY, 2000). O Quadro 30 sintetiza as vantagens e desvantagens da estrutura hierárquica plana e aguda.

Quadro 30: Vantagens e desvantagens da estrutura plana e aguda

TIPO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Plana	<ul style="list-style-type: none"> • impossibilita a supervisão minuciosa e obriga os subordinados a confiar em seus próprios recursos, criando, assim subordinados capazes e que têm confiança em si próprios; • tende a reduzir a distância administrativa entre os níveis superior e inferior, porque existe menor número de níveis na hierarquia, favorecendo, assim o processo de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode impor um pesado fardo à comunicação, em decorrência de sua grande amplitude; • pode estimular a igualdade • podem surgir problemas de comunicação
Aguda	<ul style="list-style-type: none"> • vem atender àqueles que fixam número de níveis diretamente subordinados à chefia, pois há sempre a possibilidade de reduzi-los, quando o limite considerado ideal for ultrapassado. 	<ul style="list-style-type: none"> • como problema destaca-se do comprimento excessivo das linhas de comunicação, com o perigo de um elevado custo para a organização e, ao mesmo tempo, de deformação na transmissão de ordem e informações.

Fonte: Elaborado pela autora com base em CURY (2000)

Atualmente as empresas têm optado por estruturas hierárquicas mais enxutas que permitem maior agilidade no processo de tomada de decisões (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Para isso, elas têm executado o processo de *downsizing*, que implica na redução do número de níveis hierárquicos por meio da eliminação planejada posições e cargos (MAXIMIANO, 2004). Vale comentar que, muitas vezes, o processo é mal conduzido ou executado com o objetivo único de

reduzir os custos de administração de pessoal, afetando o moral e o comprometimento dos empregados com a qualidade e os resultados (CASCIIO, 1993).

3.2.2 Descentralização de Poder e Autoridade

O processo de descentralização pode ser conceituado como a delegação de poder e autoridade ao longo dos níveis hierárquicos, tendo como contrapartida o respectivo aumento do nível de responsabilidade (MAXIMIANO, 2004). Em outras palavras, consiste em uma filosofia gerencial que visa libertar o pessoal do estreito controle e dependência dos altos centros de decisão, gerando como resultado uma força de trabalho com um certo grau de liberdade para programar e dirigir suas próprias atividades, sendo motivada, assim, para assumir responsabilidade e riscos (CURY, 2000).

O processo de descentralização deve ocorrer em uma dosagem adequada para cada organização (CURY, 2000). Normalmente, o aumento das dimensões da estrutura organizacional e a taxa de crescimento da organização favorecem a descentralização (MOTTA, 2004).

Para que o processo de descentralização seja efetivo, alguns cuidados devem ser levados em consideração:

- a administração estratégica deve estabelecer os limites dentro dos quais se desenvolverá o processo de descentralização, delimitando atribuições e responsabilidades (DAFT, 2003);
- a descentralização tem caráter permanente, sendo a transferência de autoridade e responsabilidade um processo impessoal (MAXIMIANO, 2004);
- devem ser definidos mecanismos de controle e comunicação que forneçam aos níveis hierárquicos superiores informações consistentes sobre o andamento das atividades da empresa (LIMA, 2003);
- a política de descentralização deve ser motivadora e estimulante, permitindo aos colaboradores de todos os níveis hierárquicos participar ativamente do processo de tomada de decisões, exercitando sua criatividade na resolução de problemas e na criação

de soluções que contribuam efetivamente para a melhoria do desempenho da organização (CURY, 2000);

- a política de descentralização deve ancorada por um estruturado programa de comunicação, visando à conscientização dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003);
- o processo de descentralização deve ser suportado por um consistente programa de treinamento integrado, envolvendo todos os escalões da empresa, possibilitando, o conhecimento dos mecanismos e procedimentos do processo de descentralização, bem como, a eliminação de possíveis resistências (MONTANA; CHARNOV, 2003); e
- a política e o processo de descentralização deve ser freqüentemente revista, levando em conta o caráter dinâmico da organização (ROBBINS, 2005).

O Quadro 31 sintetiza as vantagens e desvantagens da descentralização.

Quadro 31: Vantagens e Desvantagens da Descentralização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • a alta administração pode dedicar-se a problemas estratégicos da empresa, ao invés de problemas operacionais • rapidez nas decisões pela proximidade do lugar em que surgem os problemas; • eliminação dos conflitos entre os diversos serviços centrais, os quais de outra forma, poderiam atribuir-se à competência do problema; • identificação dos bons e maus resultados da atuação do dirigentes periféricos; • aumento do moral e da experiência dos dirigentes locais, principalmente se jovens e em período de treinamento; • diminuição da esfera de controle do dirigente central. 	<ul style="list-style-type: none"> • inadequado aproveitamento dos especialistas centrais; • possível duplicação onerosa de esforços e de equipamentos; • possível divergência de ação por parte dos dirigentes periféricos; • pouca elasticidade da organização frente a casos excepcionais; • necessidade de dispor de dirigentes adequadamente preparados para a descentralização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em CURY (2000)

Atualmente as empresas têm utilizado o *empowerment* como método de descentralização de poder e autoridade. O método parte do princípio de que os colaboradores são verdadeiros elementos geradores de competitividade empresarial (ARAÚJO, 2001).

É conveniente comentar que o *empowerment* contrapõe-se ao estilo tradicional de delegação, em que o gerente decide a divisão de tarefas e os respectivos responsáveis, ocorrendo posteriormente,

um período de avaliação do desempenho de cada funcionário, assegurando que as tarefas foram realizadas adequadamente e no tempo correto (ROBBINS, 2005). Em alguns casos, verifica-se que é permitido ao funcionário emitir opiniões sobre os assuntos que deverão ser resolvidos, mas apesar da possibilidade de participação, os indivíduos continuam recebendo instruções para cumprirem, mantendo-se a característica diretiva da delegação (DAFT, 2005).

O *empowerment* tem como principal finalidade traduzir o verdadeiro espírito de comprometimento, por meio de um processo de gestão de pessoas que envolve a criação de vínculos profundos entre os objetivos empresariais e os objetivos dos indivíduos (ARAÚJO, 2001). Para beneficiar-se da ferramenta, a empresa precisa estar preparada culturalmente para aplicá-la adequadamente (ROBBINS, 2003). Assim, Araújo (2001) destaca a existência de alguns requisitos no processo de implementação de *empowerment*, que estão sintetizadas no Quadro 32.

Quadro 32: Requisitos para a de implementação de *empowerment*

REQUISITOS PARA A DE IMPLEMENTAÇÃO DE *EMPOWERMENT*

- Investir na contratação e desenvolvimento de colaboradores habilitados e experientes, que tenham condições de responsabilizar-se pelas suas ações e de fornecer contribuições valiosas para o alcance dos objetivos organizacionais.
- Os colaboradores precisam conhecer seu papel no alcance dos objetivos organizacionais.
- Fornecer informações confiáveis e atualizadas sobre o desempenho empresarial.
- Desenvolver a cooperação e o trabalho em equipe.
- Reconhecer os esforços da equipe por meio de recompensa adequadas.
- Investir na criação de uma relação de confiança com colaboradores para que eles não tenham receio de apresentar suas sugestões e contribuições.

Fonte: Elabora pela autora com base em ARAÚJO (2001).

O *empowerment* pode ser também uma experiência frustrante para a organização quando o mesmo não é implementado com sucesso. A maior parte das empresas, embora se sinta seduzida pela idéia de ter funcionários altamente motivados para enfrentar os desafios do ambiente competitivo, ainda não entende de fato o que representa a ferramenta e não tem maturidade gerencial suficiente para utilizá-la (MILLS, 1996). Além disso, muitos executivos e gerentes, freqüentemente, sabotam os programas de *empowerment*, pois não estão preparados para lidar com subordinados ativos e independentes (MOTTA, 2004). Um projeto de *empowerment* envolve mudança cultural, ou seja, transformação nos hábitos de executivos, adoção de novas modalidades de trabalho e desenvolvimento de novas relações entre os membros da empresa (CERTO, 2003).

3.3 Comunicação

Maximiano (2000) define comunicação como o processo de transferência e entendimento de informações. Para Robbins (2005) é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento dos membros da organização.

A comunicação é usada pelos gerentes não apenas para transmitir informações, mas para persuadir e influenciar os colaboradores a se comportarem de maneira a realizar a visão e alcançar os objetivos da organização (DAFT, 2005). Estima-se que os gerentes gastam 80% de seu tempo em atividades de comunicação e 20% em atividades administrativas (MARTINELLI, 1997), o que mostra a importância desse processo na atividade gerencial.

3.3.1 O Processo de Comunicação

O processo de comunicação é composto pelos seguintes elementos (MARTINELLI, 1997), podendo ser visualizado na Figura 7 :

- **mensagem:** conjunto de informações que é transmitida.;
- **emissor:** codifica a mensagem e envia-a através de um canal de comunicação.;
- **receptor:** recebe a mensagem transmitida, decodificando-a.;
- **canal de comunicação:** é o veículo utilizado para transmitir a mensagem.;
- **feedback:** é a resposta de um receptor à comunicação, realimentando o processo e assegurando que a mensagem foi compreendida



Figura 7: Processo de Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora com base em MAXIMIANO (2004)

Entre o emissor e o receptor podem existir ruídos que se transformam em barreiras de comunicação, que atrapalham a compreensão efetiva da mensagem (MARTINELLI, GHISI, 2006):

- **barreiras pessoais:** interferências causadas pelas emoções, valores, interesses, nível de conhecimento das pessoas envolvidas no processo de comunicação;
- **barreiras físicas:** barulho, iluminação, calor, distância física; e
- **barreiras semânticas:** são as interferências causadas pelos significados diferentes que uma palavra ou um gesto podem ter.

Desta forma, a escolha do canal de comunicação adequado é crítica para a eliminação de barreiras no processo de comunicação (MALINA; SELTO, 2000). Basicamente, três tipos de canais de comunicação são identificados: oral ou pessoal, escrito e eletrônico (DAFT, 2005). Geralmente as empresas mesclam a utilização desses tipos de canais de acordo com o potencial de *feedback* de cada um desses canais em relação ao público ao qual a mensagem está dirigida (MAXIMIANO, 2000).

Os canais de comunicação podem ainda ser classificados como ricos ou pobres. O primeiro possibilita ao comunicador transmitir sua mensagem de maneira pessoal, respondendo a questões e fornecendo *feedback* à audiência. Os canais ricos são mais efetivos, porém são também mais caros e possuem abrangência limitada, quando comparados aos canais pobres. Embora sejam mais econômicos e abrangentes, os canais pobres são impessoais, criando um distanciamento entre o emissor e receptor da mensagem. Apesar do processo de comunicação ser um dos principais direcionadores do desempenho da organização, a grande maioria das empresas ainda utiliza os canais de comunicação de forma pobre (KAPLAN; NORTON, 2001b).

No que diz respeito ao *feedback*, destaca-se que este processo é base para a tomada de ações corretivas e/ ou melhoria na organização (DAFT, 2005), podendo ser definido como o processo de avaliar, informar, reforçar ou corrigir o desempenho organizacional (MAXIMIANO, 2000). Verifica-se que muitas empresas encontram dificuldades em desenvolver um processo de *feedback* eficiente, dentre os vários problemas encontrados destacam-se: ausência total,

inconstância; *feedback* fornecido em forma de destrutiva, *feedback* atrasado, realizado com métodos subjetivos e não emitido diretamente pelo emissor (BATEMAN; SNELL, 1998).

3.3.2 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional consiste no processo de transmissão das informações da empresa aos seus diversos públicos: colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade (TORQUATO, 2002). Essa diversidade torna o processo complexo, pois a empresa precisa equilibrar duas visões: a institucional e a mercadológica, de modo a garantir, ao mesmo tempo, o reforço da imagem de uma empresa comprometida com os seus diversos públicos e a obtenção de resultados favoráveis (BUENO, 2003). Nesse sentido pode-se dizer que, se bem articulado, o processo de comunicação organizacional constitui-se em um instrumento de gestão organizacional poderoso (MALINA; SELTO, 2000).

A comunicação organizacional é operacionalizada por meio do plano de comunicação organizacional que envolve os seguintes passos: estabelecer uma política de comunicação, identificar a função e preenche-la com profissionais, formar um comitê geral de trabalhos para determinar necessidades e usos, elaborar planos de curto e longos prazos, usar *feedback* para medir a eficiência, criar orçamento para a operacionalização das ações de comunicação; e avaliar e revisar o plano, tomando ações corretivas se necessário (CORRADO, 1994).

Niven (2002) sugere que seja elaborado um programa de comunicação específico para cada assunto que a organização queira divulgar. O Quadro 33 sintetiza as práticas a serem adotadas no planejamento de um programa de comunicação.

Quadro 33: Práticas para o planejamento de um programa de comunicação

REQUISITOS PARA ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Definir o conteúdo da informação a ser divulgada para cada nível hierárquico (NIVEN, 2002) • Escolher os canais de comunicação mais adequados para cada nível hierárquico (REZENDE, 2003) • Definir a frequência da comunicação com os diversos níveis hierárquicos (KAPLAN; NORTON, 2001) • Definir uma forma de avaliação da efetividade da comunicação aos diversos públicos (NIVEN, 2002)
DIVULGAÇÃO DA REALIZAÇÃO DO PROGRAMA
<ul style="list-style-type: none"> • Agendar uma data para o lançamento oficial do programa (KAPLAN; NORTON, 1997). • Divulgar mensagens motivadoras para incentivar a participação das pessoas (NIVEN, 2002) • Distribuir material educativo acerca do programa para cada nível hierárquico (ATTADIA, 2004) • Distribuir o cronograma de execução do programa (ATTADIA, 2004)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 33: Práticas para o planejamento de uma programa de comunicação (continuação)

DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Prover <i>feedback</i> periódico sobre os resultados (KAPLAN; NORTON, 2001a) • Assegurar que os resultados obtidos sejam disseminados rápida e eficazmente (NIVEN, 2002) • Reforçar os resultados por meio de pronunciamentos da alta administração (NIVEN, 2002) • Adotar uma postura construtiva na divulgação dos resultados, de forma que o empregado sinta-se apoiado em relação aos problemas por ele enfrentado em seu trabalho (KAPLAN, NORTON, 2001b)
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um glossário de termos, que explique a terminologia utilizada para a divulgação do assunto programado, facilitando assim a compreensão de todos (NIVEN, 2002) • Realização de pesquisas junto ao vários públicos-alvo para averiguar se os esforços de comunicação estão sendo bem sucedidos (NIVEN, 2002)

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.2.1 Comunicação Interna

A comunicação interna é direcionada aos colaboradores de todos níveis hierárquicos e áreas organizacionais (CORRADO, 1994), abrangendo todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. (TORQUATO, 2002).

Trata-se do suporte informacional-normativo da organização, envolvendo os seguintes tipos de mensagens: normas, instruções, políticas comerciais/negociais, políticas de desenvolvimento de pessoal, políticas de promoção, políticas salariais, políticas de gestão/organização/modernização, regulamentos, portarias, avisos, informações sobre novos lançamentos, programas, produtos e/ou serviços, mudanças institucionais e programáticas, projetos de expansão/racionalização da rede, movimentos negociais, resultados de campanhas (BUENO, 2003).

No contexto empresarial atual, a comunicação é uma ferramenta bastante útil e eficiente para fazer com que os funcionários assimilem a visão da organização e para influenciá-los a se comportarem de maneira a realizar os objetivos e metas estabelecidas (MALINA; SELTO, 2000). Seguindo esta idéia, um programa eficiente e eficaz de comunicação interna pode trazer muitos benefícios à organização, conforme mostra o Quadro 34 (TORQUATO, 2002).

Quadro 34: Benefícios da comunicação interna

BENEFÍCIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

- Motivar e integrar o corpo funcional, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.
- Criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações
- Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas.
- Construir as bases de uma cultura proativa e fundamentalmente direcionada ao foco negocial.
- Criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo;
- Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização;
- Permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas; e
- Despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os níveis hierárquicos.

Fonte: Elaborada pela autora com base em TORQUATO (2002).

De acordo com Maximiano (2004), a comunicação interna em uma organização pode ter natureza formal e informal, acontecendo em três direções:

- **comunicação descendente:** ocorre de cima para baixo, ou seja, dos níveis hierárquicos mais elevados para os níveis operacionais. Normalmente possuem caráter diretivo, podendo referir-se a objetivos, estratégias, metas, procedimentos e instruções de trabalho;
- **comunicação ascendente:** ocorre de baixo para cima, ou seja, dos nível operacional para o estratégico. Pode-se citar como exemplos a identificação de problemas, sugestões de melhoria, relatórios de desempenho, greves, reclamações; e
- **comunicação lateral:** ocorre no sentido horizontal, ou seja, entre os departamentos ou unidades de negócio.

A comunicação descendente proporciona um senso de direção para os níveis baixos da organização, possibilitando modelar o comportamento organizacional e fortalecer os valores da empresa. O principal problema com a comunicação descendente é o declínio, a distorção ou perda do conteúdo da mensagem, que chega a cerca de 25%. Embora a distorção não possa ser completamente eliminada, a utilização correta dos canais de comunicação, a consistência entre as mensagens verbais e não-verbais e a escuta ativa podem manter a precisão da comunicação à medida de que ela se movimenta para baixo na organização (DAFT, 2005).

A maioria das organizações sofre para construir canais eficientes para a comunicação ascendente. No entanto, ela completa o circuito de comunicação entre os gerentes e os colaboradores, sendo de fundamental importância para monitorar o desempenho operacional e financeiro da empresa, bem como para verificar como anda o clima organizacional (MALINA; SELTO, 2000).

Os mecanismos mais utilizados para incentivar esse tipo de comunicação incluem as caixas de sugestões, pesquisas com funcionários, políticas de portas abertas, relatórios sobre os sistemas de informação administrativa, e conversa face a face entre colaboradores e os executivos. No entanto, apesar destes esforços, existem barreiras específicas para a comunicação para cima. Muitos gerentes resistem em ouvir os colaboradores, há casos também que os empregados têm receio de falar o que pensam e serem punidos (DAFT, 2005).

A comunicação horizontal tem como finalidade não só informar, mas também requisitar apoio e coordenar as atividades. Por meio dela é possível resolver problemas interdepartamentais, facilitar a realização de projetos e a execução de processos, bem trocar experiências e conhecimentos, contribuindo de forma substancial para o aprendizado organizacional (MARTINELLI, 1997).

Em toda organização é comum encontrar problemas de comunicação interna, como por exemplo: indefinição clara de responsabilidades, falta de conhecimento pleno do negócio, dissonâncias normativas, excesso de informações, defasagem tecnológica da comunicação, inadequação de linguagens, sistema de distribuição inadequado, ausência de critérios editoriais (TORQUATO, 2002). Essas falhas acabam se transformando em barreiras de comunicação, que devem ser eliminadas (DAFT, 2005). O Quadro 35 resume as barreiras na comunicação interna.

Quadro 35: Barreiras na comunicação interna
BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • diferença de status e poder entre as pessoas envolvidas: as pessoas com baixo poder são relutantes em passar as notícias ruins para cima na hierarquia • necessidades e objetivos diferentes de um departamento ou setor para outro: cada departamento está preocupado com os próprios problemas e necessidades, não apresentando uma visão sistêmica da organização; • comunicação inadequada para uma tarefa específica: se for usada uma estrutura de comunicação centralizada para as tarefas, não haverá informações suficientes circulando para resolver os problemas • inexistência de canais formais de comunicação: reduzem a eficácia da comunicação em todos os sentidos • coordenação ruim: significa que as partes da organização estão trabalhando isoladamente |
|--|

Fonte: Elaborada pela autora com base em DAFT (2005)

Para eliminar as falhas de comunicação interna as seguintes medidas podem ser tomadas pelos gestores: informatizar a comunicação, enxugar as massas informativas, segmentar temáticas, preparar os corpos funcionais, aperfeiçoar o grafismo/estética das linguagens, uniformizar/massificar conhecimento (TORQUATO, 2002).

3.3.2.2 Comunicação com Clientes

A comunicação voltada aos clientes envolve vários objetivos, destacando-se o fortalecimento da marca do produto/serviço, seduzir clientes potenciais, reter e fidelizar os clientes da carteira e aumentar a venda do produto/serviço (BAIRON; PEREZ, 2002).

Para isso são utilizadas as ferramentas de comunicação de marketing que estão sintetizadas no Quadro 36. A seleção da ferramenta a ser utilizada deve levar em conta o público-alvo, a mensagem que se deseja transmitir e o orçamento disponível (CHURCHILL Jr.; PETER, 2003).

Quadro 36: Ferramentas de comunicação de marketing

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> • é qualquer anúncio ou mensagem veiculada nos meios de comunicação de massa em determinado período e espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização identificados • os investimentos em propaganda são fundamentais para que os consumidores tenham conhecimento de um produto ou marca • principais mídias: televisão, rádio, jornais, revistas, outdoors, internet
Promoção de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • o uso de qualquer incentivo por parte de um fabricante para induzir ao canal de distribuição ou consumidores a comprar o produto • tipos de promoção de vendas utilizados: cupons, ofertas especiais, brindes, prêmios, amostra grátis, degustação de produtos, displays em ponto de venda.
Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • envolvem uma variedade de programas destinados a promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou seus produtos • auxilia no processo de aumento da consciência da marca e seus produtos • gera publicidade gratuita na mídia • é a principal fonte de contato da organização com a imprensa • atua como apoio em promoções e no lançamento de novos produtos
Venda Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • a comunicação de pessoa para pessoa na qual um vendedor informa e educa possíveis clientes procurando influenciar suas opções de compra • os vendedores coletam informações sobre necessidades, desejos e problemas dos clientes, ajudando a criar melhores produtos. • descobrem novos clientes, aumentando as vendas e os lucros. • fornecem informações úteis aos clientes ajudando-os a tomar decisões. • manter uma força de vendas bem treinada e motivada é essencial para o sucesso da empresa.

Fonte: Elaborada pela autora com base em KOTLER (1994)

Quadro 36: Ferramentas de comunicação de marketing (continuação)

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Marketing Direto	<ul style="list-style-type: none"> • é utilizado por empresas que desejam conhecer o seu público e entender as suas necessidades, para atendê-las e satisfazê-las de forma mais individualizada • necessidade de manter um banco de dados do perfil dos seus clientes • permite que a organização se comunicar de forma única e customizada, com o seu público-alvo • principais ações de marketing direto: venda porta a porta, telemarketing, internet, televendas, marketing de relacionamento, mala direta

Fonte: Elaborada pela autora com base em KOTLER (1994)

O marketing e a comunicação da empresa não podem se dissociar da preocupação com a responsabilidade social. Assim, para criar uma imagem de credibilidade e confiança junto aos clientes é fundamental que a organização promova as seguintes ações de comunicação (ETHOS, 2006):

- esclarecer de forma clara e objetiva os aspectos inovadores dos seus produtos e serviços, bem como os cuidados necessários ao seu uso;
- informar o cliente sobre alterações nas características de seus produtos e serviços (composição, qualidade, prazos, peso, preço);
- veicular propagandas sobre os produtos e serviços oferecidos em conformidade com valores éticos e com a legislação de defesa consumidor;
- disponibilizar Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ativo, focado na recepção de sugestões e reclamações, no esclarecimento de dúvidas do consumidor e na solução de problemas ocorridos com o produtos/serviços oferecidos; e
- criar canal de ouvidoria para o consumidor ou função similar;

3.3.2.3 Comunicação com Fornecedores

A organização deve manter uma relação de parceria com seus fornecedores (MOTTA, 2004), e o processo de comunicação pode ser utilizado como ferramenta para isso, sendo identificadas as seguintes práticas de comunicação (ETHOS, 2006):

- criar canal de ouvidoria para o fornecedor ou função similar;
- divulgar de forma clara e objetiva os critérios de seleção de fornecedores utilizados pela empresa;

- fornecer informações educativas e/ou sobre o mercado que contribuam para desenvolvimento dos fornecedores; e
- fornecer periodicamente *feedback* sobre o desempenho dos fornecedores, de forma que eles possam efetuar ações corretivas em suas estruturas.

3.3.2.4 Comunicação com a Comunidade

A organização precisa valorizar a imagem institucional e a sua marca perante a comunidade (LIMA, 2003). Estudos comprovam que os consumidores costumam admirar as empresas que fomentam práticas de responsabilidade social, desenvolvem projetos sociais, preocupam-se com o meio ambiente e coíbem a corrupção (ETHOS, 2006). Pode-se dizer que a Responsabilidade Social é atualmente um fator de fidelidade do consumidor (MAXIMIANO, 2006).

Dentro deste contexto, além de comunicar informações obrigatórias sobre sua saúde financeira, por meio da publicação do Balanço Patrimonial e Demonstrações de Resultado, a empresa deve elaborar um plano de comunicação para divulgação das ações sociais e projetos que desenvolve.

3.4 Cultura

Quando uma organização se torna institucionalizada, ela passa a ter um valor por si mesma, assumindo uma vida própria, independentemente dos bens e serviços que produz e de seus fundadores. A organização passa a ter um sistema de convicções compartilhado por todos os membros (ROBBINS, 2002), formando a ideologia central da empresa (JOHANN, 2004).

Esse sistema de convicções é denominado cultura organizacional e envolve o conjunto de valores e crenças que a empresa acredita (FLEURY; FLEURY, 1997), fornecendo uma compreensão sobre quais são os comportamentos apropriados e aceitáveis na organização (ROBBINS, 2002). Assim, quando uma organização adquire uma permanência institucional, os modos aceitáveis de comportamento tomam-se auto-evidenciados para seus membros (ECCLES; INOHRIA, 1992).

Observa-se que, muitas vezes, há pessoas que não gostam ou não concordam com os comportamentos culturalmente considerados adequados na organização, mas mesmo assim elas são compelidas a agir de acordo com eles (DAFT, 2003). Em casos como esse a cultura funciona como um mecanismo de controle do comportamento organizacional (MORGAN, 2000).

A cultura organizacional é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa (ROBBINS, 2002), constituindo-se em um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento pelos seguintes motivos :

- proporciona um senso de identidade aos membros das organizações (JOHANN, 2004);
- facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um (ROBBINS, 2002);
- serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma as atitudes e comportamentos dos funcionários (FLEURY *et al*, 1996);
- é capaz de direcionar as atitudes e comportamentos dos funcionários em função dos objetivos que a empresa pretende alcançar (MAXIMIANO, 2006);
- líderes e gerentes vêem como seu sucesso depende da criação de significado compartilhado, obtendo um novo entendimento de como devem desempenhar seus papéis na organização (MORGAN, 2000);

3.4.1 Características da Cultura

Os valores culturais podem ser considerados um dos patrimônios mais valiosos de uma organização, pois caracterizam a cultura da organização ao longo de sua trajetória, norteando o destino e as decisões da empresa. Além disso, continuam fortes e perenes, mesmo diante das adversidades vividas pela empresa ao longo do tempo (JOHANN, 2004). Normalmente surgem do sonho e da visão de mundo do fundador (JOHANN, 2004) e são aprimorados com base na evolução da natureza do trabalho da organização, nas realizações e conquistas dos líderes e na relação da empresa com o ambiente (FLEURY; FLEURY, 1997).

Vários autores tentaram estruturar as características da cultura. O Quadro 37 resume o trabalho desses autores.

Quadro 37: Características da cultura

AUTOR	DESCRIÇÃO
HOFSTEDE (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • distância do poder: até que ponto é aceita a idéia de desigualdade de distribuição de poder como melhor tipo de organização social. Os universalistas comportam-se de forma a seguir padrões universalmente aceitos, e o fato de existir distância de poder não implica na impossibilidade dos detentores do poder serem julgados por seus atos. Os personalistas prestam extrema atenção às posições de poder, que influenciam os julgamentos. • controle das incertezas: esta dimensão diz respeito ao grau de necessidade de controlar incertezas, necessidade esta presente em todas as organizações; • coletivismo/individualismo: orientação para metas comuns (coletivismo) / priorização de objetivos pessoais (individualismo) • masculinidade / feminilidade: atribuição de papéis específicos a cada um dos sexos. As organizações masculinas são duras, firmes, mais competitivas e acreditam que os funcionários desejam reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional. As organizações femininas são voltadas à educação e desenvolvimento de seus funcionários. Normalmente, há um ambiente de compreensão, boas relações com superiores e colegas de trabalho e preocupação com qualidade de vida • temporalidade: importância dada ao fator "tempo". A orientação para o longo prazo se revela pelo foco em recompensas futuras, garantia de emprego e pelo comportamento austero e perseverante. A orientação para o curto prazo tem seu foco no presente imediato, revelando comportamentos voltados para o respeito à tradição, cumprimento das obrigações sociais, preservação da dignidade, auto-respeito e prestígio.
GOFFEE; JONES (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • cultura de trabalho em rede: elevada sociabilidade, baixa solidariedade. Essas organizações vêem seus membros como familiares e amigos, havendo disposição para ajuda mútua e troca de conhecimentos • cultura mercenária: baixa sociabilidade, elevada solidariedade. Essas organizações são altamente focada em objetivos e seus membros atuam de forma intensa e determinada na conquista de suas metas • cultura fragmentada: baixa sociabilidade, baixa solidariedade. Essas organizações são constituídas de membros individualistas, preocupados com seus objetivos e não com a organização • cultura de comunidade : elevada sociabilidade, elevada solidariedade. Valoriza a camaradagem e o desempenho.
SROUR (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • liberdade: reconhecimento de diferenças individuais, com ausência de hierarquia e de competição; cada elemento procura superar a si mesmo • igualdade: reconhecimento de diferenças individuais, com presença de hierarquia, com cooperação e harmonia entre níveis; cada elemento procura colaborar com o crescimento do conjunto, além de buscar seu próprio aprimoramento • desigualdade ou superioridade: reconhecimento de diferenças individuais, com presença de hierarquia e de competição. Predomina a lei do mais forte como forma de aprimoramento dos elementos do sistema
ROBBINS (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • inovação e disposição ao riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos • atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, capacidade de análise e atenção • orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados e a aplicação de técnicas e métodos para o alcance deles • orientação para as pessoas: o grau em que os dirigentes levam em consideração as pessoas • orientação para a equipe: o grau em o trabalho é organizado em termos de equipe • agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de serem cooperativas • estabilidade: grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraste ao crescimento.

Fonte: Elaborado pela autora

Os modelos apresentados revelam que inúmeros aspectos podem influenciar as características da cultura de uma empresa, apontando para a complexidade de analisar e gerenciar a cultura organizacional.

Em função de cada empresa apresentar características culturais distintas pode-se dizer que a cultura organizacional além de propiciar um senso de identidade (JOHANN, 2004), possui também o papel de “definidora de fronteiras”, na medida em que cria distinções entre as organizações (ROBBINS, 2002). Cada empresa tem uma cultura própria, sendo difícil de ser copiada por outra organização (FLEURY; FLEURY, 1997). Por todos os motivos apontados, quando modelada adequadamente, a cultura organizacional pode ser fonte de vantagem competitiva para a organização.

É interessante também ressaltar que a cultura de uma organização é influenciada pela cultura da sociedade/país onde ela está inserida (MORGAN, 2000). Pesquisas indicam que a cultura do país tem um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional, por mais forte que ela seja na modelagem do comportamento dos funcionários (ROBBINS, 2002)

Finalizando este item, a caracterização da cultura de uma organização é realizada por meio da realização de uma pesquisa descritiva, com o objetivo de medir a percepção dos empregados acerca dos valores e das características da cultura da empresa. O resultado da pesquisa mostra como os funcionários enxergam a organização onde trabalham, fornecendo subsídios para os gestores identificarem os pontos fortes e fracos da cultura da empresa (MOTTA, 2004). A pesquisa também é um instrumento para sinalizar mudanças e identificar novos valores que devem ser trabalhados na cultura da empresa (JOHANN, 2004).

3.4.2 Tipos de Cultura

Basicamente, uma cultura organizacional pode ser classificada de duas formas: forte ou fraca (ROBBINS, 2002). As principais diferenças entre elas estão sintetizadas no Quadro 38.

Quadro 38: Diferenças entre cultura forte e fraca

CULTURA FORTE	CULTURA FRACA
<p>VANTAGENS</p> <ul style="list-style-type: none"> • os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados (ROBBINS, 2005) • oferece aos funcionários uma compreensão clara da maneira como as coisas são feitas na organização (ROBBINS, 2002) • oferece estabilidade (MAXIMIANO, 2006) • sujeita todos níveis hierárquicos aos mesmos padrões de comportamento (CURY, 2000) • permite alinhar metas (JOHANN, 2004) • permite partilhar métodos (DAFT, 2003) • fornece estrutura e controle, sem necessidade de criar regras e regulamentos, diminuindo a burocracia (FLEURY; FLEURY, 1997) • funciona como um substituto da formalização (MORGAN, 2000). • permite transições de poder sem maiores sobressaltos (JOHANN, 2004) • reduz a rotatividade e contribui para a retenção de talentos (ROBBINS, 2002) • gera coesão, lealmente e comprometimento entre os membros (CERTO, 2003) 	<p>VANTAGENS</p> <ul style="list-style-type: none"> • oferece maior flexibilidade à organização (MAXIMIANO, 2006) • maior abertura à diversidade, possibilitando que funcionários com diferentes perfis trabalhem juntos (MORGAN, 2000) • assimilação dos padrões de comportamento trazidos com a contratação de novos funcionários (MONTANA; CHARNOV, 2003) • maior facilidade para aceitar a adoção novos métodos, técnicas e procedimentos (DAFT, 2003) • menor resistência à mudança (FLEURY; FLEURY, 1997) • maior facilidade para operacionalizar com sucesso processos de aquisição e fusão (SILVA, 2002)
<p>DESVANTAGENS</p> <ul style="list-style-type: none"> • pode ser usada para apoiar a manipulação e o controle ideológico (MORGAN, 2000) • pode criar problemas na realização de mudanças que podem melhorar a eficácia da organização (ROBBINS, 2002) • pode dificultar a operacionalização de processos de aquisições e fusões, muitas vezes levando-os aos fracasso (SILVA, 2002) 	<p>DESVANTAGENS</p> <ul style="list-style-type: none"> • os valores essenciais da organização são parcialmente acatados e compartilhados pelos membros da organização (ROBBINS, 2005) • inexistência de um comportamento padrão a ser seguido (ROBBINS, 2002) • necessidade de criar procedimentos, regras para a organização funcionar (DAFT, 2003) • a falta de clareza no modo de agir pode conflitos entre os membros (JOHANN, 2004) • dificulta a criação de um ambiente de coesão, lealmente e comprometimento (CERTO, 2003) • dificuldade de alinhar metas e objetivos (JOHANN, 2004)

Fonte: Elaborado pela autora

Toda cultura, forte ou fraca, admite a coexistência de subculturas, que expressam valores específicos de um grupo, de uma área organizacional ou departamento (ROBBINS, 2002), o que não significa, em absoluto, antagonismo aos valores e pressupostos essenciais da cultura principal (JOHANN, 2004). Na maioria das organizações, é possível constatar o estabelecimento dos seguintes tipos de subcultura, conforme mostra o Quadro 39 (ROCHA, 1999).

Quadro 39: Tipos de subculturas

TIPO	DESCRIÇÃO
ocupacionais	<ul style="list-style-type: none"> • formadas por categorias de profissionais com necessidades de autonomia no trabalho, ou com competências específicas. Conflitos podem surgir se estas necessidades ou competências não forem reconhecidas.
étnicas ou raciais	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvem-se quando grupo que detém a autoridade é composto por uma maioria de etnia ou raça diferente.
de gerações	<ul style="list-style-type: none"> • aparece quando a organização apresenta um quadro de funcionários extremamente variado com relação à idade. É interessante notar que existe um consenso, em relacionar o nível de autoridade das pessoas à idade das mesmas.
de sexos	<ul style="list-style-type: none"> • surge da diferença acentuada de comportamentos e valores existente entre mulheres e homens, que leva, na maioria das vezes, à discriminação sexual e ao surgimento de conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em ROCHA (1999)

Observa-se que nas culturas fortes há pouca margem ao surgimento de subculturas (ROBBINS, 2002). Nas culturas fracas, verifica-se, muitas vezes, o surgimento de subculturas baseadas nas experiências vividas pelos grupos/departamentos (JOHANN, 2004).

Épocas de crise podem gerar contraculturas, que reúnem elementos que discordam frontalmente dos valores abraçados pela cultura central (ROCHA, 1999), gerando conflitos na organização (FLEURY *et al.*, 1996). O Quadro 40 sintetiza os tipos de contracultura.

Quadro 40: Tipos de contracultura

TIPO	DESCRIÇÃO
nós x administração	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as ações da administração são vistas como ameaçadoras e ofensivas. • Aparentemente há submissão, mas entre os membros o descontentamento e a cumplicidade são evidentes, gerando reações como “corpo-mole” na realização de tarefas, ausência na trabalho e não cumprimento de tarefas.
nós x trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • A monotonia inerente a determinadas tarefas faz com que o grupo desenvolva algumas formas de lidar, reduzir ou agüentar essas condições. Gastam muito tempo com conversas fúteis e piadas, ou produzem o mínimo indispensável.
nós x outros departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorre quando um departamento acha que o outro é “criador de problemas”, e vice-vice, resultando em “guerras” interdepartamentais.
nós x cliente	<ul style="list-style-type: none"> • o pessoal do “front-office” enxerga o cliente como um adversário, em função das experiências negativas vividas

Fonte: Elaborado pela autora com base em ROCHA (1999)

3.4.3 Modelando o Comportamento Organizacional por meio da Cultura

Como já comentado anteriormente a cultura pode ser um instrumento poderoso para modelar o comportamento das pessoas na organização (ROBBINS, 2002). Este item discute como a cultura pode ser gerenciada de forma a modelar o comportamento organizacional.

Para Mills (1996) o ponto nevrálgico do modelamento do comportamento por meio da cultura é a capacidade da organização de estabelecer laços de confiança com seus funcionários. O autor definiu três níveis de confiança que uma empresa pode estabelecer em seu relacionamento com os colaboradores e apresenta sugestões de como operacionalizá-los. O Quadro 41 faz uma síntese das idéias do autor:

Quadro 41: Níveis de confiança entre empresa e funcionário

NÍVEL	DESCRIÇÃO	AÇÕES
PREVISIBILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> este é o menos intenso grau de confiança que pode haver. o objetivo é trazer conforto para as pessoas no ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> não abrir mão dos contatos pessoais ter coerência entre o que se diz e o que faz
CONFIABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> esse é um nível intermediário. a empresa cumpre efetivamente suas promessas. 	<ul style="list-style-type: none"> cumprir sempre o prometido. deixar as pessoas cientes de sua posição e opinião.
MUTUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> esse é o grau mais intenso de confiança. implica na convergência de interesses, cumplicidade, compromisso. 	<ul style="list-style-type: none"> promover o apoio mútuo. reservar algum tempo para cuidar das pessoas fornecer o máximo de segurança possível

Fonte: Elaborado pela autora com base em MILLS (1996)

É inegável o fato de que a confiança é um fator crítico para o fortalecimento da cultura de uma empresa. O modelo proposto por Mills (1996) é bastante interessante na idéia de sistematizar os níveis de confiança no sentido das empresas localizarem em que posição se encontram. No entanto, há necessidade de melhor caracterizar cada nível de confiança, bem como definir ações mais concretas para operacionalizá-los.

Em uma empresa madura, a construção de laços de confiança com os funcionários vai muito além de fazer com que eles confiem uns nos outros e na organização, passa pela construção da visão de que os colaboradores são criadores da organização em trabalho, fazendo-os perceber que eles são capazes e podem criar o futuro que quiserem. O grande desafio das organizações é conseguir fazer com que os propósitos e valores da empresa sejam os mesmos dos colaboradores que nela trabalham (PINEDO, 2003). Isso pode ser alcançado pelo gerenciamento adequado da cultura organizacional (JOHAN, 2004). Para gerenciar a cultura existem ações que podem ser implantadas pelas empresas. O Quadro 42 faz uma síntese dessas práticas.

Quadro 42: Boas práticas para gerenciar a cultura organizacional

ASPECTOS	PRÁTICA GERENCIAL
PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> o comportamento dos fundadores é um exemplo a ser seguido (ROBBINS, 2002) os fundadores e diretores doutrinam os funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir (FLEURY <i>et al.</i>, 1996) treinar gerentes internamente pelas pessoas de escalões superiores (JOHANN, 2004)
SELEÇÃO DOS COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> durante o processo seletivo, os candidatos recebem as informações culturais da empresa e se houver incompatibilidade sobre a cultura, ele mesmo pode se retirar voluntariamente (ROBBINS, 2002) só são contratados funcionários com valores congruentes ao da cultura da organização (JOHANN, 2004)
SOCIALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> o processo de adaptação dos novos funcionários em relação a cultura da organização (ROBBINS, 2002)
RITUAIS E CERIMÔNIAS	<ul style="list-style-type: none"> seqüências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização (ROBBINS, 2002). as atividades planejadas em torno de ações práticas e expressivas tornam a cultura organizacional mais tangível e coesa (JOHANN, 2004): tipos de rituais (FLEURY <i>et al.</i>, 1996): <ul style="list-style-type: none"> o de Passagem: facilita a mudança de status o de Degradação: dissolve a identidade social e retira o poder pessoal o de Reforço: enfatiza o valor das regras, reconhecendo publicamente a realização pessoal o de Renovação: renova as estruturas e aperfeiçoa seus fundamentos o de Integração: promove a interação social
NORMAS	<ul style="list-style-type: none"> normas: podem ser conceituada como todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja ele fixado formalmente ou não. Através da norma, as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, aceitas ou rejeitadas (MAXIMIANO, 2006) códigos de ética: formação de comitê para elaboração, implementação e fiscalização e atualização das normas, deve ser escrito linguagem de fácil entendimento, deve ser afirmativo, ter de mecanismos sigilosos de denúncia e dar <i>feedback</i> das denúncias (ASHLEY, 2005)
IMPLANTAÇÃO DE ROTINAS	<ul style="list-style-type: none"> padrões de comportamento associados aos aspectos do desempenho organizacional, que se tornam automáticos o suficiente para se transformarem na forma como as pessoas realizam as atividades dentro de uma organização. (BESSANT; FRANCIS, 1997)
HERÓIS	<ul style="list-style-type: none"> modelo de comportamento a ser seguido, inspiram confiança, dada a magnitude de seus atos (FLEURY; FLEURY, 1997) pessoa em que os colaboradores se espelham, pois representam o sucesso (JOHANN, 2004)
HISTÓRIAS, METÁFORAS, MITOS E TABUS	<ul style="list-style-type: none"> as histórias são narrativas sobre acontecimentos reais, e são utilizadas como “mapas”, no sentido de mostrar o “modo certo de fazer as coisas” e como “símbolos”, no sentido de que “conhecer a história reforça o senso de compartilhamento” (ROCHA, 1999). Narram os episódios e fatos marcantes que determinam as crises e sucesso da empresa (MAXIMIANO, 2000). as metáforas servem para estabelecer paralelos entre duas coisas, quando as relações não são evidentes, constituindo-se em poderosos instrumentos de comunicação (ECCLES; NOHRIA, 1992). Por meio da aplicação de metáforas e analogias, os valores culturais podem ser materializados em sua essência (OLIVEIRA, 2001). os mitos são narrativas não sustentadas por fatos reais, que apresentam algo ou algum feito fantástico, porém consistentes com os valores da organização (FLEURY <i>et al.</i>, 1996) os tabus demarcam e indicam “territórios proibidos”, tais como discriminação, tragédias corporativas, etc. (ROCHA, 1999).

Fonte: Elaborada pela autora

Quadro 42: Boas práticas para gerenciar a cultura organizacional (continuação)

ASPECTOS	PRÁTICA GERENCIAL
SLOGANS	<ul style="list-style-type: none"> Os slogans tornam tangíveis os valores, crenças e objetivos da organização, possibilitando sua memorização (ECCLES; NOHRJA, 1992).
ARTEFATOS	<ul style="list-style-type: none"> local de trabalho agradável (JOHANN, 2004) arquitetura da organização (MAXIMIANO, 2006) layout da organização (FLEURY <i>et al</i>, 1996) modo como as pessoas se vestem (DAFT, 2005)
LINGUAGEM	<ul style="list-style-type: none"> as organizações, com o passar do tempo, costumam desenvolver termos próprios para descrever equipamentos, escritórios, pessoas-chaves, fornecedores e situações relacionadas ao negócio no qual a empresa está inserida (ROBBINS, 2002)

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se que as ações para o gerenciamento da cultura podem ser expressas tanto em elementos simbólicos e como em práticas organizacionais. Dependendo de como aplicadas podem agir como elementos de comunicação e consenso ou como instrumentos de dominação (FLEURY; FLEURY, 1997).

É interessante comentar que a cultura de uma organização, muitas vezes, precisa passar por um processo de revalorização, a fim de dar uma nova significado aos valores essenciais, que podem ter sido distorcidos ao longo do tempo, ou para incorporar um novo valor cultural à empresa. Basicamente, um programa de revalorização da cultura corporativa abrange as seguintes fases: sensibilização, diagnóstico/formação dos modelos sociais, ativação dos mecanismos de revalorização e modelagem da nova cultura (JOHAN, 2004).

Finalizando este item, é importante destacar que não existe uma “receita de bolo” ou cultura vencedora, cujo modelo se adapte a todos os casos. O grande desafio é justamente construir uma cultura organizacional e modelá-la de acordo com o contexto ambiental e as necessidades da organização. Na verdade, embora seja perene, a cultura de uma empresa deve ser capaz de incorporar as mudanças estratégicas e operacionais realizadas pela organização.

3.5 Clima Organizacional

O clima organizacional é a medida afetiva em relação ao ambiente de trabalho (ROBBINS, 2002). Refere-se ao sentimento dos colaboradores em relação trabalho diário, ao grau de interação entre indivíduos, grupos e áreas organizacionais, ao nível de satisfação no trabalho, ao

nível de motivação e às práticas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e carreira (CURY, 2000).

O ambiente e as condições de trabalho devem ser estruturados para o desenvolvimento do pleno potencial do colaborador e para motivá-lo a aumentar a produtividade, alcançar as metas da organização e apresentar uma desempenho superior no trabalho (DESSLER, 2003).

É importante destacar que o clima organizacional tem caráter avaliativo, (FLEURY *et al.*, 1996), captando os sintomas da organização formal e informal, que a cultura organizacional (JOHAN, 2004), funcionando como um *feedback* interno para a tomada de ações corretivas e de melhoria (ROBBINS, 2002).

Um índice alto de insatisfação afeta a qualidade dos produtos e a produtividade e um alto índice de satisfação aumenta a probabilidade dos funcionários comprometerem-se com o alcance dos objetivos e metas da organização (CURY, 2000).

É importante destacar que a pesquisa de clima organizacional deve ter caráter periódico, ocorrendo pelo menos uma vez por ano. A montagem do instrumento deve ser elaborada por equipe multifuncional, que deve assumir a responsabilidade também de conscientizar e sensibilizar os colaboradores a responderem com seriedade o questionário. A coleta e análise dos dados devem receber tratamento estatístico adequado e ser realizadas por pessoas treinadas. Os resultados devem ser divulgados de forma construtiva e em tempo hábil. A pesquisa não pode gerar falsas expectativas nos colaboradores, por isso é fundamental que sejam determinados os responsáveis e prazos para os planos de ação, assegurando a realização das mudanças apontadas como necessárias na organização (JOHAN, 2004).

4 CAPACIDADE DE LIDERANÇA

Os líderes conseguem induzir as pessoas a realizar certos objetivos e alcançar determinadas metas, não só por meio dos poderes formais (GIL, 2001), mas também, pelo seu carisma e influência pessoal (MARRAS, 2001).

Na prática encontrar líderes não é fácil. Um recente estudo da consultoria *McKinsey*, envolvendo 400 altos executivos e 6 500 gerentes de 56 grandes empresas de todo o mundo apresentou dados reveladores: 7% dos entrevistados disseram que suas empresas têm líderes suficientemente preparados para oportunidades e desafios do futuro, e 75% dos entrevistados afirmaram que seus chefes brecam o aprendizado e atrapalham o desenvolvimento dos talentos na organização. Esse estudo também ressaltou que companhias com estratégias de desenvolvimento de talentos e de lideranças têm, em média, um retorno sobre investimentos 22% superior às demais (VASSALO, 2003).

Outro pesquisa, desenvolvida da Fundação Dom Cabral, confirma que as organizações que vêm trabalhando na formação de líderes têm apresentado melhorias significativas no desempenho. De acordo com o estudo as empresas analisadas apresentaram 87% de aumento na produtividade, 74% de redução de custos, 79% de melhoria no clima organizacional, 57% de aumento na rentabilidade e 50% de elevação na receita (LACERDA, 2006).

Embora investir em liderança pareça uma estratégia viável para a competitividade das organizações, observa-se que ainda não há caminhos concretos para o desenvolvimento da capacidade de liderança de uma organização.

Ao longo do tempo, o conceito de liderança sofreu uma série de alterações à medida que o próprio conceito de administração evoluiu. Esse fato pode ser ilustrado tomando como base as escolas da administração, que marcam as mudanças de paradigma dentro desta área de conhecimento.

Na escola clássica, a organização era vista como um sistema técnico e o papel do gerente era dirigir o trabalho dos subordinados (MAXIMIANO, 2006). Dentro desse contexto, a liderança estava relacionada à autoridade formal e baseada, muitas vezes, no uso do poder coercitivo para alcançar os resultados desejados (DAFT, 2005).

No entanto, o trabalho pioneiro de autores como Mary Parker Follet, Chester Barnard e Kurt Lewin começou a apontar que o conceito de liderança era mais amplo do que o vigente na escola clássica. Mary Parker Follet, ao desenvolver um estudo sobre as necessidades do indivíduo no trabalho, concluiu que a coordenação ao invés da coerção seria mais adequada à administração das organizações. Chester Barnard, ao destacar a natureza cooperativa das organizações, ressaltou a importância do papel do executivo como elo entre os propósitos da organização e o esforço dos indivíduos no trabalho (MAXIMIANO, 2006).

Os resultados do trabalho desses autores foram fundamentais para a consolidação da chamada escola comportamental da administração, onde a organização passa a ser vista como um sistema social, e a relação amigável dos colaboradores com os respectivos gerentes torna-se um dos aspectos fundamentais para o desempenho adequado no trabalho e, conseqüentemente para a produtividade das organizações (MAXIMIANO, 2006). É no berço desta escola que temas como liderança e motivação são definitivamente incorporados ao escopo papel do gerente (GIL, 2001).

Outro aspecto importante na discussão do conceito de liderança, é o fato desta capacidade estar necessariamente estar vinculada à aceitação espontânea do líder pelo grupo. Sem liderados não há liderança efetiva (MAXIMIANO, 2006). O líder é um instrumento do grupo, por isso, quem quiser candidatar-se a posições de liderança deve aprender a sintonizar-se com os problemas e interesses dos colaboradores (ROBBINS, 2002).

Isso significa que capacidade de liderança de uma organização também está vinculada ao entendimento das motivações dos liderados (DAVIS; NEWSTROM, 1992). A literatura que fala sobre as motivações dos liderados, identifica pelo menos dois de tipos de colaboradores (MAXIMIANO, 2006):

- **colaboradores fiéis:** são aqueles que se deixam seduzir pelo carisma que o líder transmite e pelo conteúdo moral da tarefa a ser realizada ou do objetivo a ser alcançado. Neste caso, o líder busca o comprometimento do colaborador por meio do apelo ao senso de responsabilidade e às crenças e valores do mesmo. Para isso é utilizado o poder normativo e a liderança carismática; e
- **colaboradores mercenários:** são aqueles que estão preocupados com a obtenção de recompensas psicológicas e materiais em troca da realização de uma tarefa e/ou alcance de um determinado objetivo. Para isso o líder dispõe da liderança transacional, que constitui-se em um processo de troca entre líder e liderado, sendo estabelecido um contrato psicológico do tipo calculista (baseado na manipulação de recompensas).

Assim, pode-se dizer que a capacidade de liderança de uma organização é bastante ampla. Partindo da revisão bibliográfica realizada, são definidos neste capítulo os fatores críticos de sucesso para efetividade do processo de liderança. Cabe ressaltar que dada a abrangência do assunto, não há intenção de chegar ao “estado da arte” sobre o tema, mas sim apresentar os subsídios teóricos necessários para fundamentar a análise crítica acerca da articulação desta capacidade pelas MPE. A Figura 8 sintetiza os tópicos abordados no capítulo.

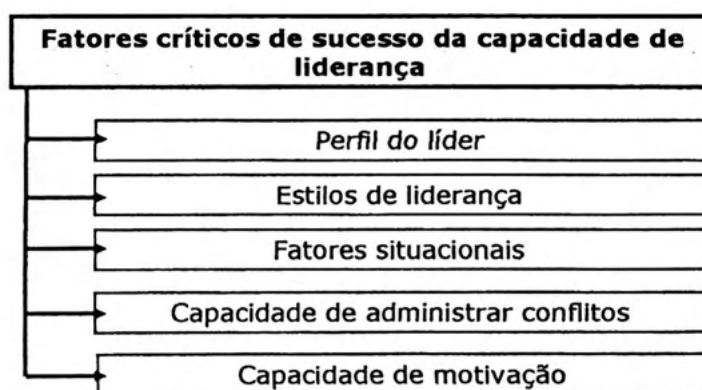


Figura 8: Fatores críticos de sucesso da capacidade de liderança
Fonte: Elaborada pela autora

4.1 Perfil do Líder

O líder é uma pessoa com claros objetivos que se propõe a alcançá-los através do desenvolvimento de grande habilidade para imaginar e criar meios que permitam isto. De

comportamento pró-ativo, criativo e com capacidade inovadora não se prende a soluções já conhecidas, mas com instinto de adaptação imagina possibilidades e estratégias novas para a melhoria da posição competitiva da empresa (PINEDO, 2003).

Durante muito tempo a liderança foi considerada uma característica pessoal inata e o líder considerado uma pessoa “diferenciada” das outras por meio de seus traços de personalidade (CERTO, 2003). Assim, uma das primeiras teorias sobre liderança consistia em estudar a personalidade da figura do líder, tentando entender quais comportamentos, traços e atitudes eram determinantes na eficácia de seu desempenho (GIL, 2001).

Essa teoria, denominada abordagem dos traços, deu origem a uma série de pesquisas, baseadas em biografias e em incidentes críticos, que tentavam identificar os traços de personalidade comuns aos “grandes líderes” (MAXIMIANO, 2006). Nesse sentido, Gil (2001) destaca seis características básicas: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia. Robbins (2002) ressalta a ambição e energia, o desejo de liderar, a honestidade e integridade, a auto-confiança, a inteligência, a flexibilidade e os conhecimentos relevantes para o trabalho. Já Maximiano (2006) ressalta a iniciativa, a facilidade de relacionamento pessoal e o senso de identidade pessoal

Infelizmente, as pesquisas fundamentadas na teoria dos traços não foram conclusivas, ou seja, a presença de qualquer das características de liderança identificadas em uma pessoa não é garantia para tornar-se um líder (LACOMBE, 2005). Além disso, a abordagem dos traços apresenta pelo menos quatro limitações (ROBBINS, 2002):

- não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação;
- os traços tomam-se mais aparentes em situações “fracas” do que em situações “fortes”, ou seja, em contextos onde não há normas comportamentais rígidas e ausência de incentivos a determinados tipos de comportamento, podendo os líderes expressar suas tendências inatas. Como grande parte das organizações são formalizadas e apresentam forte cultura, a capacidade de prever a liderança por meio da teoria dos traços torna-se limitada;
- as evidências são pouco claras quanto à separação de causa e efeito; e

- os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

Se a teoria dos traços tivesse sido comprovada, teria proporcionado uma base científica para a seleção das pessoas “certas” para assumir determinadas posições formais de liderança (DAFT, 2005). Mesmo não tendo nenhum valor efetivamente científico, essa teoria ainda é bastante explorada por algumas empresas para vender livros e treinamentos, e também por certos “candidatos a líder” que desejam ver sua imagem projetada na mídia (MOTTA, 2004).

Embora a teoria dos traços não seja capaz de identificar um líder, ela contribui para a discussão da influência do perfil do líder no desempenho da empresa. De acordo com a revisão teórica realizada, basicamente seis aspectos são apontados como essenciais para a caracterização do perfil do líder: as competências do líder, carisma, capacidade comunicação, capacidade de negociação, ambição, capacidade ética e disposição em servir. Cada um deles é abordado a seguir.

4.1.1 Competências

O conjunto de competências do líder correspondem aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o profissional desenvolva as atribuições e responsabilidades referentes à carreira em que está inserido na organização (DUTRA, 2004).

As competências do líder devem agregar valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo, envolvendo os seguintes saberes: agir, mobilizar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2004). É conveniente destacar que as competências podem ser exercidas pelo líder em diversos níveis de complexidade (HIPÓLITO, 2001). A agregação de valor das pessoas está associada a sua capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade (DUTRA, 2004).

4.1.2 Carisma do Líder

De acordo com Ansoff; Mcdonnell (1993) o carisma do líder, afeta o nível de capacitação gerencial de uma organização. No que diz respeito à força pelo seu carisma, ressalta-se a capacidade do líder de conduzir ações e influenciar o comportamento das pessoas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Os poderes relativos ao carisma estão relacionados sintetizados no Quadro 43:

Quadro 43: Poderes relacionados ao carisma do líder

Atitude	<ul style="list-style-type: none"> • atitude positiva e segura para a criação de uma clima de confiabilidade entre os membros participantes (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997) • facilidade de relacionamento pessoal (MAXIMIANO, 2004) • capacidade de criar uma visão atrativa que ofereça aos liderados um sentido de continuidade, vinculando o presente a um futuro melhor (ROBBINS, 2002) • ser exemplo de comportamento, através de palavras e ações (DAFT, 2005)
Persuasão	<ul style="list-style-type: none"> • articular a visão de futuro de forma realista, atrativa e acreditável (ROBBINS, 2002) • mostrar a importância dos liderados no alcance dos objetivos e metas para a realização da visão de futuro (ROBBINS, 2002) • incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo (MAXIMIANO, 2006) usar argumentos claros e consistentes no esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). • modificar a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar de uma nova forma (DAFT, 2005)
Persistência	<ul style="list-style-type: none"> • convencer fontes de resistência (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997) • explicar a visão de futuro, os objetivos e as metas, os papéis e tarefas para todos aqueles que tenham dificuldades de compreensão (ROBBINS, 2002)
Percepção	<ul style="list-style-type: none"> • conhecer as verdadeiras necessidades dos liderados, muitas vezes não verbalizadas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997) • expressar confiança na capacidade dos liderados, despertando sua auto-estima (ROBBINS, 2002)

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.3 Capacidade de Comunicação

Os líderes têm o grande desafio de “vender” idéias, seja para clientes, fornecedores, parceiros de negócio ou colaboradores. A comunicação é a principal arma utilizada pelo líder para estabelecer uma relação de confiança com seus interlocutores e convencê-los a “comprar” sua idéia e segui-lo (CORRADO, 1994). No exercício de suas funções, o líder articular a habilidade de comunicação nos seguintes níveis (TORQUATO, 2002):

- **nível intra:** diz respeito à capacidade e/ ou habilidade do gerente ser comunicativo;
- **nível inter:** trata-se da comunicação entre dois interlocutores;
- **nível grupal:** comunicação entre gerente e grupos; e

- **nível coletivo:** nesse nível, gerentes, superintendentes, diretores, usam os meios clássicos de comunicação organizacional, como por exemplo boletins, jornais e revistas, para transmitir mensagens a públicos específicos ou gerais.

Para melhor desempenhar cada um dos papéis destacados, o gerente pode articular a comunicação de várias formas, assegurando a transmissão das informações: como criadora de identidade em relação ao indivíduo, para identificar e expressar idéias, para informar fatos e conhecimentos, de forma instrumental, de maneira regulatória para controlar o comportamento; para promover relacionamentos e de forma imaginativa, estimulando a liberdade de pensamento. (MARTINELLI, GHISI, 2006).

Para articular de forma efetiva o papel de comunicador, o gerente precisa desenvolver duas habilidades fundamentais: saber falar e saber ouvir. Os gerentes podem aprimorar sua habilidade de saber falar, prestando atenção na linguagem utilizada, bem como selecionando adequadamente os canais de comunicação para transmitir suas mensagens (DAFT, 2005). A linguagem é composta sinais vocais, sinais não-verbais e símbolos que são utilizados nas interações com as pessoas, gerando interpretações e significados que auxiliam na construção da realidade social (MARTINELLI; GHISI,2006). O Quadro 44 faz uma síntese das boas práticas para o desenvolvimento da habilidade de saber falar:

Quadro 44: Boas práticas na habilidade de saber falar

COMUNICAÇÃO ORAL
<ul style="list-style-type: none"> • A voz deve estar ajustada ao local e ao número de pessoas a serem comunicadas • Evitar a dicção deficiente, que atrapalha o entendimento da mensagem • Utilizar palavras de fácil entendimento. A utilização de linguagem rebuscada, culta ou muito técnica, pode criar a falsa imagem de uma pessoa muito erudita, criando um distanciamento da platéia • Evitar a utilização excessiva de palavras estrangeiras para não parecer arrogante • Evitar atitude verborrágica, ou seja, falar sem parar como se o silêncio fosse um crime • Preparar o que será dito, ordenando as idéias com clareza. • Eliminar vícios de linguagem para não tornar a mensagem cansativa
COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL
<ul style="list-style-type: none"> • Manter atitude positiva e modesta. • Evitar atitude hipnotizadora, ou seja, uma postura muito estática, causando sonolência na platéia • Evitar postura espalhafatosa, chamando excessivamente a atenção do público • Evitar postura tímida • Observar atentamente a expressão corporal do receptor da mensagem • Tomar cuidado ao utilizar brincadeiras com a platéia • Não fazer julgamentos precipitados acerca do receptor da mensagem

Elaborado pela autora com base em MARTINELLI;ALMEIDA (1997); GIL (2001); ROBBINS (2002); MAXIMIANO (2004); DAFT (2005)

A linguagem deve ser utilizada pelos gerentes como uma retórica, transformando emoções e pensamentos em energia capaz de influenciar as decisões e as ações das pessoas, bem como para disseminar idéias e conhecimentos. Pode ainda, persuadir os indivíduos a despenderem esforços máximos a favor da empresa (ECCLES E NOHRIA, 1992).

Nesse sentido a mensagem pode ser elaborada com base em três tipos de apelo: racional, emocional, moral. O primeiro busca a criação de uma identificação com interesses particulares da pessoa. O segundo visa despertar emoções positivas ou negativas, como amor, humor, alegria, medo ou vergonha. O terceiro trabalha aspectos referentes ao que é adequado ao senso comum, estimulando o senso público do que é certo ou errado (KOTLER, 1994).

A habilidade de ouvir é outro aspecto fundamental da comunicação gerencial, envolvendo a capacidade de assimilar os fatos e os sentimentos para interpretar o significado genuíno de uma mensagem (MAXIMIANO, 2004). Embora aproximadamente 75% da comunicação eficaz esteja relacionada à habilidade de escutar, a maioria das pessoas gasta apenas entre 30% e 40% de seu tempo ouvindo. A eficiência da maior parte das pessoas na escuta gira em torno de 25%. (DAFT, 2005).

Essas estatísticas demonstram o quanto a habilidade de ouvir é deficitária, levando a muitas falhas de comunicação (KOTLER, 1994):

- **percepção seletiva:** as pessoas percebem aquilo que lhes interessa;
- **distorção seletiva:** o receptor ouve aquilo que se ajusta a seu sistema de crenças, ocorrendo a amplificação (o acréscimo de significados àquilo que não foi dito) ou ainda o nivelamento (a percepção de algo que não foi dito); e
- **retenção seletiva:** o receptor retém aquilo que é positivo e reforça às suas crenças pré-existentes.

Saber ouvir exige atenção, energia e talento (MAXIMIANO, 2004). O ouvinte ativo é aquele que utiliza a linguagem corporal para entender a mensagem, e apresenta uma postura adequada para encorajar o transmissor da mensagem a completar o processo de comunicação (MARTINELLI, 1997). O Quadro 45 faz uma síntese das boas práticas da habilidade de saber ouvir.

Quadro 45: Boas práticas na habilidade de saber ouvir

COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL
<ul style="list-style-type: none"> • Manter postura atenta e olhar direcionado ao transmissor da mensagem • Apresentar atitude calma, não demonstrando inquietação nem ansiedade • Encorajar o transmissor a continuar a mensagem por meio de acenos de cabeça, movimentos faciais, palavras e gestos • Evitar desligar-se quando o assunto é desinteressante • Apresentar comportamento defensivo durante a exposição da mensagem
ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar questões altamente pertinentes ao que está sendo comentado, mostrando que está compreendendo a mensagem • Recapitular o que o transmissor disse, sintetizando sua fala • Evitar a audição seletiva • Ser capaz de ouvir críticas sem ofender-se • Evitar a avaliação prematura do transmissor da mensagem • Esperar o emissor acabar a mensagem, para tecer comentários • Não formular mentalmente a resposta antes do término da mensagem • Ser capaz de ouvir opiniões contrárias às próprias crenças e valores

Elaborado pela autora com base em MARTINELLI;ALMEIDA (1997); GIL (2001); ROBBINS (2002); MAXIMIANO (2004); DAFT (2005)

Pela análise do quadro pode-se dizer que o bom ouvinte é atento não só a fala, mas também, aos aspectos não-verbais da comunicação, sabendo criar empatia com a pessoa que está transmitindo a mensagem. É rápido na compreensão e na criação da sua visão sobre o assunto abordado. Finalmente, é flexível o suficiente para receber críticas e mudar de opinião quando achar pertinente.

4.1.4 Capacidade de Negociação

Uma das habilidades mais importantes para uma líder é a capacidade de negociação. Na literatura alguns autores defendem a idéia de que os negociadores são natos, mas a maioria dos estudiosos sobre o assunto enxerga a negociação como uma habilidade que pode ser desenvolvida por qualquer pessoa e aprimorada com a prática (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

É consenso geral a existência de um conjunto de características que formam o perfil do negociador eficaz. Ele precisa concentrar-se nos objetivos, discutir proposições, proporcionar alternativas à outra parte, ter objetividade no equacionamento dos problemas, apresentar propostas concretas, saber falar e ouvir, colocar-se no lugar da outra parte e saber interpretar o comportamento das pessoas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

4.1.5 Ambição do Líder

De acordo com Ansoff; Mcdonnell (1993) o nível de ambição do líder em relação ao poder, afeta o nível de capacitação gerencial de uma organização. Em relação esse aspecto verifica-se que nem todas as pessoas sentem-se confortáveis no papel de líder, havendo diferenças na motivação para o desempenho desse papel (DAFT, 2005). Observa-se que há pessoas que gostam de liderar e outras que não apresentam nenhum interesse em desempenhar um papel desse tipo (MAXIMIANO, 2006).

4.1.6 Capacidade Ética

Ultimamente, o interesse em relação à ética empresarial tem crescido, sendo alvo da mídia e da literatura sobre administração (NASH, 2001). Este interesse pode ser explicado pelos seguintes motivos (PINEDO, 2003) :

- a urgência de recuperar a credibilidade na empresa e fazer com que confiança volte a ser um valor no mundo empresarial;
- a empresa que busca somente os resultados ou as vantagens imediatas é suicida, a responsabilidade a longo prazo é uma necessidade de sobrevivência e neste aspecto a ética constitui um fator importante para os ganhos. Por si só, a ética não é condição para um bom negócio, mas o propicia; e
- há uma mudança na concepção de empresa, saindo de um terreno de homens sem escrúpulos movidos pela ganância e lucro em direção a uma instituição socioeconômica que tem uma responsabilidade ética para com a sociedade, os consumidores, os acionistas e os empregados.

A ética compreende uma reflexão crítica sobre os fundamentos de um sistema moral de um grupo ou uma sociedade (MATTAR, 2004). A essência da ética é a prática da virtude, que implica em fazer escolhas pautadas em valores que merecem ser preservados em qualquer circunstância (NASH,2001).

Dentro deste contexto, a ética empresarial pode ser entendida como o conjunto valores e normas compartilhados pela organização, que orientam o comportamento dos dirigentes e dos

colaboradores, bem como fundamentam as relações da empresa com clientes, fornecedores, parceiros de negócio e sociedade (PINEDO, 2003).

Observa-se que as empresas já estão incluindo a preocupação com a ética formalmente em sua estrutura organizacional, por meio da definição de políticas de conduta para as áreas organizacionais e pelo desenvolvimento de códigos de ética voltados a seus *stakeholders* (ASHLEY, 2005). Embora esses aspectos sejam de fundamental importância, o líder é o principal responsável para instaurar a ética empresarial (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2005).

Isso acontece porque ele é o personagem central na tomada de decisões da empresa. Muitas vezes o líder é obrigado a tomar as decisões exigidas pela empresa eticamente censuráveis contra sua consciência. Em outros momentos para tomar uma decisão ética, coloca em risco o seu cargo. Assim, pode-se dizer que o líder desempenha papel decisivo para que a empresa converta-se em um verdadeiro espaço ético que decorre de um processo de aprofundamento, esclarecimento e determinação das responsabilidades dos membros que a compõem (PINEDO, 2003).

O líder ético tem que encarnar verdadeiramente os propósitos e valores que assumidos pela organização, não pode simplesmente representar um papel. Ele deve praticar a virtude, personificando a coragem, a bondade, a nobreza, a dignidade, a sabedoria, a cordialidade, a autenticidade, justiça, presença de espírito e autocontrole (MORRIS, 2006). Não é apenas um educador profissional, ele orienta seus colaboradores com instruções para a vida, encorajando-os a melhorar continuamente (PINEDO, 2003). Torna-se base para a inspirar a confiança porque seu compromisso com a verdade é firme (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2005).

4.1.7 Disposição em Servir

Atualmente um conceito que vem sendo amplamente discutido é o da Liderança Servidora, que consiste na habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente em prol de objetivos comuns, pela força do caráter (HUNTER, 2006). Essa abordagem baseia-se na disposição do líder em servir e buscar o bem-estar de toda a organização, conquistando a lealdade dos colaboradores (MARINHO, 2005).

O líder servidor é voltado ao crescimento e desenvolvimento da equipe, posicionando-se como um facilitador destes processos, fazendo os resultados acontecerem e reconhecendo o valor único de cada colaborador para a organização (MARINHO, 2005).

De acordo com Lacerda (2006) é uma pessoa que aprendeu a ouvir sem emitir julgamentos antecipados. Além disso, o líder servidor tem consciência de seus pontos fortes e fracos e humildade para aprender (HUNTER, 2004). Sabe trabalhar em equipe e partilhar poder (MARINHO, 2005).

4.1.8 Critérios para Análise do Perfil do Líder

O Quadro 46 faz uma síntese dos aspectos para análise do perfil do líder.

Quadro 46: Critérios para análise do perfil do líder

ASPECTO	DESCRIÇÃO
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • saber agir: saber o que faz e por que faz. Saber julgar , escolher decidir. • saber mobilizar: recursos materiais, financeiros, pessoas de forma sinérgica • saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, modificando os modelos mentais e auxiliando no desenvolvimento dos outros • saber comprometer-se: engajar-se com os objetivos e metas da organização • saber assumir responsabilidades: assumir riscos e as consequências de suas próprias ações • ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da organização
Carisma	<ul style="list-style-type: none"> • atitude • persuasão • persistência • percepção
Capacidade de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • saber falar • saber ouvir
Capacidade de negociação	<ul style="list-style-type: none"> • facilita as relações entre membros da negociação e é sensível às reações dos participantes da negociação (MELLO, 2003) • traz idéias, enxerga claramente os pontos fundamentais da negociação, examina implicações futuras das propostas, examina a negociação em seu todo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998) • não deixa que a negociação seja levada para aspectos pessoais, mostrando às pessoas o quanto estão erradas. O ponto de vista de cada um deve ser colocado como uma oportunidade de reflexão e de revisão de opiniões e não como um choque de posições (MARTINELLI; GHISI, 2006) • saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997)
Ambição	<ul style="list-style-type: none"> • alta motivação para exercer cargos de liderança • baixa motivação para exercer cargos de liderança

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 46: Critérios par a análise do perfil do líder (continuação)

ASPECTO	DESCRIÇÃO
Capacidade Ética	<ul style="list-style-type: none"> • coragem: compromisso de fazer o que é correto, apesar do perigo • bondade: dar a outros o que lhes pode ser de ajuda. • nobreza: capacidade de agir em grande em benefício de muitos • dignidade: senso de honra e de dignidade. • sabedoria: inteligência e firme capacidade de discernimento • cordialidade: tratar os outros jovialmente e de maneira sociável. • autenticidade: disposição para a honestidade em todas as coisas. • justiça: disposição de tratar com respeito e imparcialidade. • presença de espírito: bom humor • autocontrole: equilíbrio entre razão e emoção
Disposição em Servir	<ul style="list-style-type: none"> • ter paciência e tolerância para com as pessoas e erros • encorajar as pessoas a partilhar conhecimentos e experiências • ser humilde em relação aos próprios conhecimentos e experiências • tratar as pessoas com respeito e atenção • atender as necessidades dos outros • saber perdoar e deixar ressentimentos de lado • cumprir os compromissos assumidos • trabalhar com amor • capacitar os colaboradores a vencer, desenvolvendo novas habilidades • saber exigir excelência

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Estilos de Liderança

Quando ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada aos traços, a liderança passou a ser vista como um papel interpessoal que qualquer pessoa pode desempenhar (MAXIMIANO, 2006) e como uma habilidade a ser aprendida pela experiência ou por meio da educação e do treinamento (CERTO, 2003).

A teoria que dá sustentação a essa visão de liderança é denominada Abordagem do Comportamento (GIL, 2001). Em essência essa teoria procurou identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, a fim de não só possibilitar à organização treinar as pessoas para a liderança, como também, permitir a elaboração de programas para implantar padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem se tornar líderes eficazes (ROBBINS, 2002). Como resultado das pesquisas realizadas sob esta abordagem, tem-se o estabelecimento de uma série de classificações acerca dos estilos de liderança.

Há dois estilos básicos de liderança identificados desde a antiguidade: autocracia e democracia. Na autocracia o líder concentra o poder de decisão em suas mãos. A utilização desse estilo de forma patológica leva à tirania, ou seja, ao abuso do poder. Na democracia o líder permite a participação dos liderados na tomada de decisão (MAXIMIANO, 2006).

Essa forma de classificação do estilo de liderança foi bastante utilizada durante longo tempo pelas organizações, pois se encaixava com a visão da escola clássica e da escola das relações humanas, respectivamente (GIL, 2001). Seguindo esta idéia, Kurt Lewin identificou três tipos de liderança distintos nas organizações: a liderança autoritária, a liderança democrática e a liderança liberal (MAXIMIANO, 2006). Partindo desses estilos básicos, Tannenbaum e Schmidt criaram um novo modelo de liderança, que estabelece um *continuum* de comportamentos entre os estilos autocráticos e democráticos (DAFT, 2005).

As pesquisas científicas sobre o assunto avançaram, no final dos anos 40, procurando identificar os padrões de liderança que resultassem em desempenho eficaz (GIL, 2001). Na Universidade Estadual de Ohio, os pesquisadores identificaram duas dimensões do comportamento do líder, sendo elas: estrutura de iniciação e consideração. A primeira diz respeito à capacidade do líder de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca dos objetivos. A segunda refere-se a capacidade do líder de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua (ROBBINS, 2002).

Similarmente, o grupo de pesquisadores do *Survey Research Center* da Universidade de Michigan, identificaram as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz, sendo elas: orientação para a produção/tarefas e orientação para o pessoal. A primeira característica refere-se a líderes que tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho. A segunda característica compreende líderes que enfatizam as relações interpessoais (MAXIMIANO, 2006).

Com base nas pesquisas das Universidades de Ohio e Michigan foi desenvolvido o Grid Gerencial, que se constitui em uma representação gráfica da visão bidimensional dos estilos de liderança (DAFT, 2005). O Grid Gerencial oferece apenas uma melhor estrutura para a

conceitualização dos estilos de liderança, sem apresentar qualquer nova informação tangível para o esclarecimento da questão da liderança (ROBBINS, 2002).

Acreditando que os estilos de liderança já definidos não representavam a realidade dos dias atuais, pesquisadores na Finlândia e na Suécia identificaram um novo estilo, orientado para o desenvolvimento, cuja principal característica é a capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente (DAFT, 2005). As pesquisas acerca desse estilo confirmam sua existência como uma dimensão separada e independente das demais, e apontam que os líderes que exibem esse tipo de comportamento contribuem para a maior satisfação dos funcionários e são vistos como mais competentes (ROBBINS, 2002).

Como crítica, vale ressaltar que os modelos elaborados dentro do paradigma da abordagem comportamental de liderança tendem a valorizar um estilo de liderança em detrimento de outro (GIL, 2001). Com base nas teorias estudadas, o Quadro 47 faz uma síntese dos estilos de liderança.

Quadro 47: Estilos de liderança

Aspecto	Estilos de Liderança
Uso da autoridade e poder	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo autocrático: O líder fixa as diretrizes, toma as decisões, sem qualquer participação do grupo. Cabem aos funcionários operacionalizar as tarefas. O líder é dominador. • Estilo democrático: O líder estimula e orienta o debate sobre os objetivos e decisões a serem tomadas. Quem decide é o grupo. O grupo debate as tarefas e o líder aconselha e dá orientação para que o grupo decida. O líder procura ser um orientador da equipe, baseando as críticas e elogios em fatos. • Estilo liberal: O grupo tem total liberdade para definir objetivos, tomar decisões e dividir tarefas. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado
Desempenho do Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado para tarefas: os líderes com este comportamento tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, enfatizam a preocupação com a realização das tarefas e o alcance das metas, bem como, o cumprimento de prazos, do orçamento e dos padrões de qualidade; • Orientado para pessoas: enfatizam as relações interpessoais; demonstrando interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitando as diferenças entre os membros do grupo. Caracteriza também, o estilo do líder que busca valorizar o desenvolvimento de sua equipe. • Orientado para o desenvolvimento: valorizam a experimentação, buscam novas idéias, geram e implementam mudanças.

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Fatores Situacionais

Embora a teoria dos traços e a abordagem do comportamento tenham sua relevância para a ampliação dos conhecimentos sobre a caracterização da liderança, observa-se que nenhuma delas foi capaz de prever o sucesso da liderança.

Assim, os pesquisadores sobre o assunto passaram a levar em conta a influência do ambiente no sucesso da liderança (ROBBINS, 2002), passando a uma visão muito mais complexa do tema (GIL, 2001). A essa nova abordagem deu-se o nome de Liderança Situacional.

Este conceito destaca que o estilo do líder deve ajustar-se à situação (LACOMBE, 2005). A grande dificuldade desta abordagem é como operacionalizar o conceito, ou seja, como escolher o estilo mais adequado à determinada situação (MAXIMIANO, 2006). Vários autores tentaram elucidar esta questão identificando os fatores situacionais que influenciavam a capacidade de liderança, criando diversos modelos para lidar com essas variáveis situacionais.

Um dos modelos mais conhecidos é o de Fiedler que identifica três fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança (ROBBINS, 2002):

- **relação entre líder e liderados:** o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder. A medida utilizada para esta dimensão é se a relação entre líder e liderado é boa ou ruim ;
- **estrutura da tarefa:** o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas. A medida utilizada para este aspecto é se a estrutura da tarefa é alta ou baixa; e
- **poder da posição:** está relacionada com o nível de autoridade do cargo ocupado pelo líder na organização e o grau de influencia que ele líder tem sobre as variáveis de poder (legítimo, recompensa, punição). A medida utilizada para esta variável é se o poder da posição é forte ou fraco.

Outra teoria a ser destacada é a do Recurso Cognitivo, que ressalta a influência do estresse no papel de liderança e discute como a inteligência e a experiência de um líder afetam sua reação ao estresse. A essência dessa teoria destaca que o estresse é inimigo da racionalidade, sendo difícil para o líder pensar lógica e analiticamente quando está sob forte tensão (ROBBINS, 2002)

O modelo de Hersey-Blanchard elege como critério relevante de avaliação da situação a maturidade do subordinado, sendo que quanto maior o nível de maturidade menor deve ser o uso da autoridade pelo líder (GIL, 2001). O modelo se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores e para isso identifica quatro comportamentos específicos de líderes, indo do mais diretivo ao mais liberal, que devem ser adotados em função da capacidade e da motivação dos liderados (ROBBINS, 2002). Como ponto forte este modelo destaca o reconhecimento da competência e da motivação do liderado como elementos críticos do processo de liderança. Como ponto fraco destaca-se o fato de que a maturidade é um conceito subjetivo e dinâmico, sendo difícil de mensurá-la. (MAXIMIANO, 2006).

Uma quarta teoria a ser comentada é a Teoria da Troca entre Líder e Liderado, que basicamente se diferencia das demais por argumentar que todo líder age de maneira não homogênea em relação aos membros de sua equipe, tratando melhor o grupo mais próximo a ele (ROBBINS, 2002).

A Teoria da Meta e do Caminho propõe que uma das funções de um líder eficaz é ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e o apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Para isso identifica duas classes de variáveis contingenciais que moderam a relação entre o comportamento do líder e os resultados obtidos (DAFT, 2005):

- **variáveis ambientais:** a estrutura da tarefa, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho; e
- **características pessoais do funcionário:** centro de controle, experiência e capacidade percebida. Esses aspectos pessoais determinam como o ambiente e o comportamento do líder são interpretados pelos liderados.

De acordo com essa teoria, o comportamento do líder será eficaz quando o líder oferecer qualquer coisa que falte ao liderado ou ao ambiente de trabalho, podendo assumir quatro tipos de comportamentos, dependendo da situação: líder diretivo, apoiador, líder participativo e orientado para a conquista (ROBBINS, 2002).

Mais recentemente, foi desenvolvido o modelo de participação e liderança, que relaciona o comportamento de liderança e a participação dos subordinados no processo decisório (MONTANA; CHARNOV, 2003). Para isso foram identificadas muitas variáveis situacionais, tomando o modelo complexo para aplicação prática (ROBBINS, 2002). Em função disso não foi incorporado como critério de análise da liderança situacional neste trabalho.

É importante comentar que a liderança pode em determinadas circunstâncias não ser importante. Certas variáveis individuais (experiência, nível de treinamento do funcionário), organizacionais (metas, regras e procedimentos formalizados) ou relativas ao trabalho (tarefas intrinsecamente satisfatórias) podem funcionar como substitutas da liderança ou neutralizar a influência do líder sobre seus liderados (DAFT, 2005).

Nota-se que as teorias situacionais estudadas enfatizam especialmente o papel dos liderados, mas não levam em conta se eles que aceitam ou não a figura do líder, sendo este um aspecto negativo dessas teorias. Com base nas teorias estudadas, o Quadro 48 faz uma síntese fatores situacionais de liderança.

Quadro 48: Fatores situacionais da capacidade de liderança

Aspecto	Fatores Situacionais da Liderança
Estrutura da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • pouco estruturada x muito estruturada • pouco complexa x muito complexa
Relação entre líder e liderado	<ul style="list-style-type: none"> • confiança x desconfiança • relação boa x relação ruim
Poder da posição	<ul style="list-style-type: none"> • poder legítimo: autoridade originada pela posição administrativa formal ocupada. Quanto mais alto na hierarquia da empresa, maior é esse poder. • poder de recompensa: origina-se da autoridade de outorgar recompensas a outras pessoas, a fim de influenciar o comportamento dos subordinados. Essas recompensas podem ser formais, como aumentos de salários ou promoções, ou ainda, informais como louvor, atenção e reconhecimento. • poder de coerção: refere-se à autoridade de punir os subordinados, em função de comportamentos indesejados pela empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 48: Fatores situacionais da capacidade de liderança (continuação)

Aspecto	Fatores Situacionais da Liderança
Nível de estresse no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • alta tensão • média tensão • baixa tensão
Tratamento dispensado pelo líder aos liderados	<ul style="list-style-type: none"> • grupo de dentro: favoritos do líder que têm toda a confiança, recebem uma parcela desproporcional de atenção do líder e costumam ser alvo de privilégios especiais • grupo externo: que recebem menos tempo do líder, menos recompensas controladas por ele e seu relacionamento se baseia nas interações formais de autoridade
Nível de maturidade dos liderados	<ul style="list-style-type: none"> • liderados incapazes ou desmotivados a executar uma tarefa: o líder deve fornecer orientações claras e específicas. • liderados incapazes, mas motivados: o líder deve oferecer muita orientação para a tarefa para compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para “conquistá-los” • liderados capazes, mas desmotivados: o líder deve um estilo apoiador e participativo • liderados capazes e motivados: líder deve ser um veículo para o auto-desenvolvimento dos liderados.
Comportamento do líder perante as necessidades dos liderados	<ul style="list-style-type: none"> • líder diretivo: faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas. • líder apoiador: é amigável e demonstra sensibilidade pelas necessidades de seus subordinados. • líder participativo: consulta os liderados e utiliza suas idéias antes de tomar decisões. • líder orientado para a conquista: estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 Capacidade de Administrar Conflitos

A capacidade de administrar conflitos é um diferencial para a atuação efetiva do líder no atual contexto competitivo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). O processo de conflito que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, alguma coisa que a primeira considera importante (ROBBINS, 2002). O conflito em uma organização pode ter início em função de diversas causas: falhas de comunicação, diferenças de expectativa, incompatibilidade de objetivos, interpretação diferentes dos fatos (LACOMBE; HEILBORN, 2003). A Figura 9 apresenta uma classificação dos tipos de conflito encontrados em uma organização (ROBBINS, 2002).

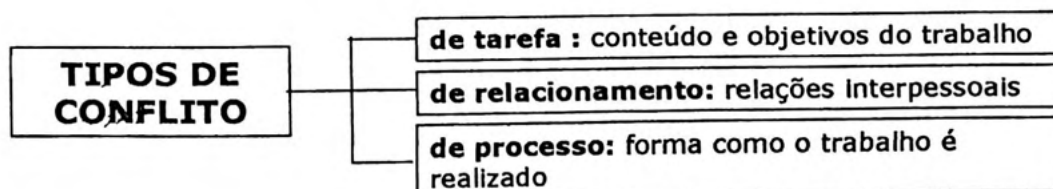


Figura 9: Tipos de conflito

Fonte: Elaborada pela autora com base em ROBBINS (2002)

Na literatura há três visões sobre o conceito conflito (ROBBINS, 2002), que estão sintetizadas no Quadro 49.

Quadro 49: Visões sobre o conceito de conflito

Visão	Descrição
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • visão negativa • conflito é visto como algo ruim e danoso • causa possíveis: erro, disfunção, mau funcionamento • deve ser evitado para o melhor desempenho do grupo
Das Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • visão positiva • o conflito é algo natural nos grupos e organizações, não podendo ser eliminado • pode ser benéfico para o desempenho do grupo
Interacionista	<ul style="list-style-type: none"> • o conflito é algo essencial para que o desempenho do grupo seja eficaz • o conflito possibilita a autocrítica • o conflito leva à mudança e inovação • o conflito possibilita a criação de soluções criativas

Fonte: Elaborado pela autora com base em ROBBINS (2002)

Na verdade o conflito está tão incorporado ao dia-a-dia das empresas, que a maior parte das pessoas lida ele de forma quase que inconscientemente (LEWICKI; HIAM, 2003), sendo vital para o crescimento e sobrevivência das organizações.

O que o torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza construtiva ou destrutiva (DAFT, 2005). A definição de natureza de um conflito está muito relacionada ao perfil psicológico do líder (ALBRECHT; ALBRECHT, 1995) e ao estilo de administração utilizado por ele para solucioná-lo (MARTINELLI, 2002).

Basicamente uma pessoa pode agir com base em quatro impulsos em uma situação de conflito: controle, desconsideração, deferência e confiança (JUNG *apud* MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). A combinação entre esses impulsos dá origem a quatro estilos para solução de conflitos (SPARKS *apud* MARTINELLI; ALMEIDA, 1998), conforme mostra o Quadro 50.

Na realidade não há um estilo melhor que outro. O líder deve utilizá-los de acordo com a situação. Cabe também ressaltar que na literatura existe uma série de outros modelos que tratam dos estilos de negociação para solução de conflitos, que não foram apresentados, dada a abrangência deste trabalho.

Quadro 50: Estilos para solução de conflitos

Estilo	Descrição
Restritivo	<ul style="list-style-type: none"> • impulsos para o controle e desconsideração • dominador, agressivo e pronto para o combate • inflexível • ansioso por ser ouvido • desinteresse pelo que os outros pensam • obtenção de ganhos, sem se preocupar com a outra parte • não cooperativo
Ardiloso	<ul style="list-style-type: none"> • impulso para a desconsideração e deferência • objetiva-se chegar a qualquer resultado • conservador, reservado, metódico • examina minuciosamente todos os itens • falam pouco • é solitário e trabalha segundo as regras. • falsa impressão de concessões, levando o negociador à superconfiança • representam fonte de aborrecimento pois são falsos
Amigável	<ul style="list-style-type: none"> • impulso para a deferência e confiança • cooperativos e até simpáticos • objetiva-se manter o relacionamento, independente do fato de alguma conquista substancial ser atingida ou não • falam muito e ouvem pouco • procura proteger-se com a ajuda de terceiros • julga-se simpático a todos • tendência de desvio da questão central • permite que os outros assumam o controle
Confrontador	<ul style="list-style-type: none"> • impulso para a confiança e controle • inclui os outros como parceiros. • contestam as questões e trabalham mutuamente para chegar a um acordo ganha-ganha • persistentes e persuasivos • apresentam posições claras e ouvem com atenção; • encoraja os outros; • se interessa por negociações mais arriscadas (desafio à criatividade)

Fonte: Elaborado pela autora com base em (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

Além do perfil e estilo de solução, o líder tem a sua disposição uma série de técnicas para estimular e solucionar o conflito (ROBBINS, 2002). O Quadro 51 sintetiza essas técnicas.

Quadro 51: Técnicas para administração de conflitos

Objetivo	Tipos
Estimular o conflito	<ul style="list-style-type: none"> • comunicação de mensagens ambíguas ou ameaçadoras • inclusão de estranhos na equipe, com comportamentos e valores diferentes • reestruturação da organização, alteração de regras e equipes • nomear um advogado do diabo
Solucionar o conflito	<ul style="list-style-type: none"> • resolução de problemas por meio do encontro entre as partes conflitantes • criação de meta compartilhada, • acomodação, abafamento do problema • não-enfrentamento do conflito, • suavização do problema, numa tentativa de criar interesses comuns entre as partes conflitantes • concessão, estimular as partes a abrirem mão de algo, chegando a um acordo comum • dominação • investimento em treinamento

Fonte: Elaborado pela autora com base em ROBBINS (2002)

4.5 Capacidade de Motivação dos Colaboradores

As diferenças de comportamento entre os colaboradores podem ser explicadas pelo conceito de motivação, que se constitui no principal determinante do desempenho individual (GIL, 2001) e pode ser conceituada como a força que movimenta as pessoas para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade (MAXIMIANO, 2006).

Durante muito tempo acreditou-se que para motivar um colaborador bastava aumentar seu nível de remuneração ou premia-lo pelo seu desempenho, mas na prática a motivação é muito mais do que isso, pois ela não nasce de fatores que estão no meio ambiente, e sim das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo instante (MARRAS, 2000).

Seguindo essa idéia, a motivação pode ser considerada um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento a fim de alcançar algum objetivo (SPECTOR, 2004). Assim, uma necessidade não satisfeita pode induzir a modificação do comportamento de um indivíduo, a fim de que o mesmo satisfaça a necessidade (MARRAS, 2000).

Dentro desse contexto, é conveniente entender o conceito de motivação e os aspectos que influenciam o desenvolvimento dessa capacidade organizacional. O estudo da motivação segue duas linhas: teorias de conteúdo e teorias de processo (MAXIMIANO, 2006), sendo que a construção de um sistema de motivação eficaz requer o entendimento dessas duas vertentes.

Este item está subdividido em quatro partes: primeiramente trata das teorias de conteúdo, em seguida discute sobre as teorias de processo, depois estabelece os critérios para a configuração de um sistema motivacional eficaz e finalmente apresenta os critérios para a análise da capacidade de motivação.

4.5.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo procuram identificar os fatores que motivam as pessoas, estando baseadas em quatro hipóteses propostas pelos filósofos gregos sobre o conceito de felicidade (MAXIMIANO, 2006):

- **homem econômico-racional:** a motivação está baseada na perspectiva do ganho, ou seja, na posse de bens materiais;
- **homem social:** a motivação está fundamentada no reconhecimento e aceitação do grupo em relação ao indivíduo;
- **homem auto-realizador:** a motivação é sinônimo de realização interior;
- **homem complexo:** a motivação apresenta diversas causas em função da complexidade da natureza humana.

As teorias do conteúdo auxiliam os gerentes a entenderem as necessidades das pessoas nas organizações e como elas podem ser satisfeitas no local de trabalho (DAFT, 2005). Elas abrangem os seguintes modelos motivacionais: Hierarquia de Necessidades de Maslow, Modelo ERG, Teoria das Necessidades de McClelland, Teoria X e Y e, finalmente, Teoria dos Dois Fatores (MAXIMIANO, 2006). Cada um deles é descrito a seguir.

A mais conhecida das teorias de conteúdo é a Hierarquia das Necessidades. Criada pelo psicólogo Abraham H. Maslow, essa teoria sistematizou as necessidades humanas em uma hierarquia de cinco níveis (GIL, 2001): fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização.

As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível baixo, pelo fato de serem satisfeitas por meio de estímulos externos (ROBBINS, 2002). Elas são universais, variando de intensidade de uma pessoa para outra, sendo condicionadas pelas práticas sociais (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Já as necessidades sociais, de estima e de auto-realização são chamadas de necessidades de nível alto por serem satisfeitas de forma intrínseca (ROBBINS, 2002), sendo que a maior parte dessas necessidades se desenvolve à medida que a pessoa amadurece (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

A organização das necessidades humanas em uma hierarquia parte da premissa de que as necessidades humanas apresentam diversos níveis de força, sendo que a busca pela satisfação de uma necessidade de nível superior ocorre somente quando a necessidade imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno (MARRAS, 2000). A Figura 10 sintetiza a Hierarquia de Necessidades de Maslow.



Figura 10: Hierarquia de necessidades de Maslow
 Fonte: Elaborado pela autora com base em MAXIMIANO (2006)

As necessidades fisiológicas e de segurança são as primeiras a serem satisfeitas, seguidas pelas necessidades sociais, de estima e de auto-realização (MARRAS, 2000). A apresentação de um comportamento negativo por parte dos colaboradores significa que de forma geral há falhas no atendimento das necessidades por parte da empresa (MAXIMIANO, 2006).

A Hierarquia das Necessidades possui muito pouco embasamento empírico, mas tem grande aceitação popular (ROBBINS, 2002). Um dos motivos que levam a essa situação é o fato de que essa teoria permitiu que se compreendesse que no ambiente de trabalho as pessoas apresentam diferentes necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas, devendo a empresa ampliar os estímulos para atendê-las (SPECTOR, 2004). Reforçando essa idéia, Gil (2001) ressalta que a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho porque mostra que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção.

Buscando dar uma nova roupagem à Teoria de Maslow, Clayton Alderfer criou a Teoria ERG (*Existence Relatedness Growth*), propondo três grupos de necessidades (DAVIS; NEWSTROM, 1992): existência, relacionamento e crescimento. Essa teoria aprimora a idéia da Hierarquia das Necessidades ao considerar que a satisfação das necessidades não é sequencial, mas simultânea, ou seja, pode-se buscar a satisfação de mais de uma necessidade ao mesmo tempo (MAXIMIANO, 2006). Essa teoria possui também uma dimensão de frustração-regressão,

ou seja, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo (ROBBINS, 2002).

Outra teoria que se baseia na idéia das necessidades é a de David McClelland da Universidade de Harvard, que propõe três tipos de necessidades (MAXIMIANO, 2006): de realização, de poder e de associação.

Além das necessidades outros fatores podem influenciar o nível de motivação de um indivíduo. Um deles é a visão que o colaborador tem do trabalho. Douglas McGregor psicólogo, professor e estudioso da área social, explora essa idéia na denominada Teoria X e Y, que mostra duas visões distintas de como o colaborador enxerga o trabalho (MARRAS, 2000).

A Teoria X representa uma visão negativa do trabalho (ROBBINS, 2002), de forma que as necessidades de nível baixo dominam os indivíduos (ROBBINS, 2002) e os líderes devem gerenciar a organização por meio da disciplina e determinação recompensa/punições (MARRAS, 2000). Já Teoria Y representa uma visão positiva do trabalho (ROBBINS, 2002), de forma que as necessidades de nível alto dominam os indivíduos (ROBBINS, 2002). Como os colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter melhores resultados, os líderes devem trabalhar próximos de suas equipes e também compartilhar decisões com seus subordinados (GIL, 2001).

O Quadro 52 sintetiza as premissas que envolvem cada uma das teorias. Embora as suposições da Teoria Y pareçam melhores que as da Teoria X, talvez não seja adequado aplicá-la a todos os casos.

Quadro 52: Visão do colaborador em relação ao trabalho

Tipo	Descrição
Teoria X	<ul style="list-style-type: none"> • os colaboradores não gostam de trabalhar e, sempre que possível, evitarão o trabalho • por não gostarem de trabalhar, os colaboradores precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que alcancem os objetivos e metas da organização • os colaboradores evitam responsabilidades e buscam orientação formal acerca do trabalho a ser desenvolvido • os colaboradores colocam a segurança como o principal fator motivacional
Teoria Y	<ul style="list-style-type: none"> • os funcionários podem achar o trabalho uma atividade natural • quando estão comprometidos com os objetivos, os colaboradores podem buscar a responsabilidade • a capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilegio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em MARRAS (2000)

Dando continuidade ao processo de identificar os fatores que influenciam o nível de motivação de um indivíduo, Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, que explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho podem interferir no nível motivação (MAXIMIANO, 2006). De acordo com essa teoria há, no campo individual motivacional, dois tipos de fatores (GIL, 2001): fatores motivacionais ou intrínsecos e fatores higiênicos ou extrínsecos.

A Teoria dos Dois Fatores diferenciou o estado de satisfação e de motivação para o trabalho, mostrando que a motivação vem do trabalho e não do ambiente. Isso talvez explique o fato alguns profissionais darem mais importância a atividade que realizam do que as possíveis vantagens materiais que a empresa oferece (MAXIMIANO, 2006). Nesse sentido, essa teoria contribuiu para que as empresas investissem mais em técnicas de enriquecimento do trabalho (SPECTOR, 2004).

Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material para que o indivíduo sintam-se satisfeito em relação ao ambiente de trabalho. A ausência desses fatores causa insatisfação. A presença desses fatores causa satisfação, mas não produz motivação (MARRAS, 2000). Como críticas destacam-se o fato de que são desconsideradas as variáveis situacionais e a inexistência de uma medida geral para a satisfação, pois uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável (ROBBINS, 2002). As principais teorias de conteúdo e suas respectivas contribuições estão sintetizadas no Quadro 53.

Quadro 53: Teorias motivacionais de conteúdo

TEORIAS DE CONTEÚDO	
Teoria	Contribuições
Hierarquia de Maslow	<ul style="list-style-type: none"> • necessidades fisiológicas: envolve as necessidades relacionadas à sobrevivência, como por exemplo, fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais • necessidades de segurança: diz respeito à necessidade de proteção contra danos físicos, emocionais e outros perigos como por exemplo perda de emprego • necessidades sociais: refere-se as necessidades de afeição e amizade, podendo citar como exemplo a vontade das pessoas de se relacionarem com as outras, de participarem de um grupo e de serem aceitas pelos seus membros • necessidades de estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, bem como fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção • necessidades de auto-realização: que se referem à realização do máximo de potencial individual. Neste nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser. Inclui as necessidades de crescimento e auto-desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 53: Teorias motivacionais de conteúdo (continuação)

TEORIAS DE CONTEÚDO	
Teoria	Contribuições
Teoria ERG	<ul style="list-style-type: none"> • necessidades de existência: fatores fisiológicos e de segurança. Exemplos: salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios • necessidades de relacionamento: compreensão e aceitação por pessoas acima, abaixo e colaterais ao empregado no trabalho e fora dele • necessidades de crescimento: desejo de auto-estima e realização
Teoria das Necessidades de McClelland	<ul style="list-style-type: none"> • de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. A motivação para a realização é o impulso que as pessoas têm para superar os desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja avançar e progredir independente de recompensas • de poder: necessidade de controlar ou influenciar o comportamento das outras pessoas. As pessoas motivadas pelo poder podem utilizá-lo tanto construtiva como destrutivamente • de associação: desejo de relacionamentos interpessoais e amizade. Pessoas orientadas para a afiliação trabalham melhor quando recebem elogios pelo trabalho que vêm desempenhando e tendem a escolher os amigos para estarem a sua volta. Preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.
Teoria X e Y	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria X: os colaboradores não gostam de trabalhar e evitam responsabilidades. • Teoria Y: os trabalhadores gostam de trabalhar e são comprometidos com os objetivos, demonstrando auto-orientação e auto-controle.
Teorias dos Dois Fatores	<ul style="list-style-type: none"> • fatores motivacionais ou intrínsecos: são aspectos relacionados ao próprio trabalho, destacando-se as responsabilidades, o conteúdo do trabalho, o sentido de realização, possibilidade de crescimento, reconhecimento pelo trabalho bem feito • fatores higiênicos ou extrínsecos: são aspectos relacionados às condições de trabalho como o estilo de supervisão do gerente, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de gestão de pessoas, condições físicas e segurança no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.2 Teorias de Processo

Após discutir sobre as teorias de conteúdo, é conveniente apresentar as teorias de processo, a fim de completar o conhecimento sobre a motivação. As teorias de processo explicam como funciona o mecanismo da motivação, abrangendo os seguintes modelos: do Comportamento, Teoria da Expectativa, Behaviorismo e Teoria da Equidade. Cada um deles é apresentado a seguir.

O Modelo do Comportamento baseia-se na idéia de que todo o comportamento é motivado para a realização de algum objetivo. Quando o objetivo não é alcançado, comportamentos de frustração, ansiedade e conflito podem ser gerados (MAXIMIANO, 2006).

A Teoria da Expectativa propõe que as pessoas esforçam-se para alcançar resultados e recompensas, desde que estes sejam considerados importantes para elas. Assim, a motivação é função da expectativa de se alcançar a recompensa ou resultado, multiplicada pelo valor que lhe é

atribuído (MARRAS, 2000). Essa teoria procura explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final (MAXIMIANO, 2006) por meio de três relações (ROBBINS, 2002):

- **relação esforço-desempenho:** percepção de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho ;
- **relação desempenho-recompensa:** crença de que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja. O desempenho é um instrumental para a obtenção dos resultados ; e
- **relação recompensa-metas pessoais:** grau em que as recompensas satisfazem as necessidades ou metas pessoais, e nível de atração que estas recompensas potenciais exercem sobre cada indivíduo. O valor ou importância das recompensas é relativo e depende de cada pessoa. Recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho

O Behaviorismo constituiu-se em uma área de estudo do comportamento que estuda o condicionamento e o reforço (MAXIMIANO, 2006). De acordo com essa teoria o comportamento é reforçado por suas próprias (MARRAS, 2000).

O mecanismo de repetição é denominado condicionamento operante, podendo ser positivo ou negativo. O reforço positivo é representado pelos estímulos e recompensas que produzem satisfação, enquanto que o reforço negativo é fundamentado em punições, que inibem a repetição do comportamento. Vale destacar também que enquanto a recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, o aumento do castigo não diminui a probabilidade do comportamento ser evitado (MAXIMIANO, 2006).

A Teoria da Equidade destaca que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço, e iguais para todos aqueles que realizam o mesmo esforço. Assim os indivíduos tendem a comparar os inputs e contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem, tomando como parâmetro as outras pessoas (DAVIS; NEWSTROM, 1992). A percepção da falta de equidade pode produzir uma combinação de seis tipos de comportamentos: diminuir o esforço produzido por acreditar que não produz a recompensa esperada, diminuição nos resultados produzidos em

termos de quantidade e qualidade, distorção da auto-percepção por acreditar que se está trabalhando mais do que deveria, distorção da percepção de outros, escolha de outra referência para diminuir o sentimento de inferiorização e abandono do emprego (MAXIMIANO, 2006).

O entendimento da equidade deveria lembrar os gerentes que seus empregados trabalham em meio a muitos sistemas sociais e que estão inclinados a mudar a base de suas comparações para o padrão que seja mais favorável a eles (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

As principais teorias de processo estão sintetizadas no Quadro 54.

Quadro 54: Teorias de processo

TEORIAS DE PROCESSO	
Teoria	Descrição
Modelo do Comportamento	Explica que todo comportamento é motivado por algum tipo de estímulo, que pode ser interno (relativo ao próprio indivíduo) ou externo (relacionado ao ambiente)
Teoria da expectativa	Propõe que as pessoas esforçam para alcançar resultados ou recompensas e que elas evitam os resultados indesejáveis. Assim o esforço para o alcance do objetivo depende da recompensa dada, ou seja, do valor atribuído ao resultado.
Behaviorismo	O comportamento é reforçado por suas próprias conseqüências, denominadas reforços. Reforço positivo são estímulos ou recompensas que produzem satisfação e fazem o comportamento se repetir. Reforço negativo são punições que fazem com que o comportamento seja evitado.
Teoria da Equidade	As recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos os membros da organização.

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.3 Requisitos para o Desenvolvimento de um Sistema Motivacional Eficaz

O entendimento das teorias de motivação contribuí para o desenvolvimento de sistemas motivacionais eficazes, que otimizam a capacidade de liderança de uma organização. Para ser eficaz o sistema motivacional deve ser concebido com foco estratégico, levando em conta a coerência entre pessoas, trabalho, informação e tecnologia (GEPHART; VAN BUREN, 1996).

De acordo com uma pesquisa realizada pela Revista Exame (2004), as empresas brasileiras eleitas como as melhores para se trabalhar atingiram uma rentabilidade média de 17,2% sobre o patrimônio, enquanto que no mesmo período analisado, rentabilidade média das 500 maiores companhias do país foi 12,4%. Essas pesquisas são um indicativo de que investir no

desenvolvimento de sistemas motivacionais efetivos pode ser uma prática gerencial adequada para levar uma empresa ao alto desempenho organizacional (ATTADIA; MARTINELLI, 2005).

Um sistema motivacional efetivo prima pela flexibilidade e capacidade de adaptação e utiliza o conceito de sinergia para desenvolver uma estratégia de comunicação e envolvimento capaz de alcançar as metas organizacionais e comprometer as pessoas. Nesse contexto, os gerentes tomam-se treinadores, facilitadores, integradores e dividem responsabilidades e resultados com os empregados (GEPHART; VAN BUREN, 1996).

Tomando como base as teorias de conteúdo e de processo são apresentadas no Quadro 55 algumas recomendações para o desenvolvimento de um sistema motivacional eficaz.

Quadro 55: Requisitos para o desenvolvimento de um sistema de motivação eficaz

SISTEMA DE MOTIVAÇÃO EFICAZ	
CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO	PROCESSO DA MOTIVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • cada indivíduo apresenta diferentes necessidades e em níveis de intensidade distintos, sendo estas materializadas em metas pessoais. A organização deve elaborar um sistema motivacional amplo que contemple o atendimento das diversas necessidades dos indivíduos e que permita a cada um alcançar suas metas pessoais. • o sistema motivacional deve ser flexível, levando em conta o perfil de cada colaborador. Para os colaboradores que apresentam visão positiva do trabalho, deve-se investir em mecanismos motivacionais que atendam necessidades de nível alto, enquanto que para os trabalhadores que possuem visão negativa do trabalho, deve-se priorizar o atendimento das necessidades de nível baixo. • embora o ambiente de trabalho não produza motivação, a empresa deve investir na criação de um clima organizacional adequado, evitando a insatisfação. Para isso a empresa pode investir na criação de uma política consistente de benefícios para os empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • as metas devem ser desafiadoras mas realísticas, de forma que sejam possíveis de serem alcançadas. • o sistema motivacional deve ser composto por recompensas atrativas para os colaboradores. • para valorizar os comportamentos desejados pela empresa, deve-se empregar reforços positivos variados que incluem incentivos financeiros, prêmios e rituais de reconhecimento. • para ser considerado justo por todos na organização, o sistema motivacional deve apresentar critérios claros e englobar os colaboradores de todos os níveis hierárquicos. • para respaldar o sistema motivacional, a empresa deve apresentar um sistema de avaliação de desempenho coerente com os aspectos técnicos e comportamentais que a empresa deseja estimular. • os líderes devem ser um importante canal de comunicação entre a empresa e os colaboradores, identificando suas necessidades, promovendo melhorias nas condições de trabalho, estabelecendo desafios e atuando como facilitadores do desenvolvimento profissional.

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.4 Critérios para Análise da Capacidade Motivacional

Com base na revisão teórica realizada foram estabelecidos os critérios para a análise da capacidade de motivação dos colaboradores. O Quadro 56 sintetiza esses critérios.

Quadro 56: Critérios para a análise da capacidade de motivação dos colaboradores

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • fisiológicas: envolve as necessidades relacionadas à sobrevivência, como por exemplo, fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais • segurança: diz respeito à necessidade de proteção contra danos físicos, emocionais e outros perigos como por exemplo perda de emprego • relacionamento: refere-se as necessidades de afeição e amizade, podendo citar como exemplo a vontade das pessoas de se relacionarem com as outras, de participarem de um grupo e de serem aceitas pelos seus membros
Necessidades relacionadas à motivação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • estima: como status, reconhecimento, atenção • crescimento e realização: busca da excelência, da realização do máximo de potencial individual, superação de objetivos, metas, desafios, obstáculos, crescimento e auto-desenvolvimento • poder: necessidade de controlar ou influenciar o comportamento das outras pessoas. As pessoas motivadas pelo poder podem utilizá-lo tanto construtiva com destrutivamente
Visão do colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva: gosta do trabalho • Negativa: não gosta do trabalho
Estímulos	<ul style="list-style-type: none"> • Salário • Benefícios • Estilo de liderança • Relações pessoais com colegas • Conteúdo do trabalho • Qualidade de vida no trabalho • Recrutamento e seleção • Treinamento e desenvolvimento • Avaliação de desempenho • Sistema de carreira • Incentivos e recompensas

Fonte: Elaborado pela autora

Os critérios sobre necessidades relacionadas à satisfação, necessidades relacionadas à motivação e visão do colaborar sobre o trabalho já estão explicados no quadro. A seguir é realizada uma breve explanação acerca dos estímulos motivacionais para melhor compreensão do leitor sobre como eles podem ser articulados.

4.5.4.1 Salário

Define-se como salário-base a remuneração fixa paga em dinheiro que o empregado recebe pelo trabalho realizado na organização (PASCHOAL, 2001). É importante que o mesmo seja compatível com o cargo (WOOD Jr., 2004). Para isso a empresa deve ser capaz de estabelecer diferenciações entre os salários aplicados na organização a partir de critérios considerados justos (GIL, 2001). Esses critérios devem ser simples, claros e objetivos e comunicados com transparência aos membros da orgnaização (HIPÓLITO, 2001).

O salário também deve ser compatível com o mercado (WOOD Jr., 2004). Nesse sentido a empresa precisa ter um sistema flexível e ágil para fazer as atualizações salariais necessárias em função da legislação e da estrutura econômico-financeira do país (HIPÓLITO, 2001).

Há muitos modelos para determinação do salário-base, sendo destacados no Quadro 57, aqueles considerados os mais importantes e utilizados pelas empresas:

Quadro 57: Tipos de remuneração fixa

Tipo	DESCRIÇÃO
Remuneração por Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • vincula o salário pago ao empregado ao cargo (PASCHOAL, 2001) • constitui-se na forma mais utilizada de remuneração fixa (GIL, 2001)
Remuneração por Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • foca a pessoa, reconhecendo o nível de capacitação dos profissionais e justificar as diferenças salariais mediante as diferenças de habilidades (WOOD Jr, 2004) • utilizada para posições de nível operacional ou para profissionais altamente especializados (HIPÓLITO, 2001) • contribui para o aprimoramento das habilidades e para a multifuncionalidade (WOOD Jr, 2004)
Remuneração por competências	<ul style="list-style-type: none"> • são definidas as competências dos indivíduos e os níveis de complexidade são utilizados como base para a estruturação da faixas salariais (HIPÓLITO, 2001). • cada competência organizacional é descrita em função da evolução das pessoas nos vários patamares de resultados esperados e no conjunto de conhecimentos e experiências necessários para o seu alcance (DUTRA, 2004) • a agregação de valor das pessoas está associada a sua capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade (FLEURY; FLEURY; 2004)

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.4.2 Benefícios

Denomina-se salário indireto todos os benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários (MARRAS, 2001). Eles têm impacto direto sobre sua qualidade de vida dos empregados, respondendo por parte considerável da remuneração total (CERTO, 2003). Costumam ser fator decisivo na aceitação de ofertas de emprego (HIPÓLITO, 2001). Além disso, são importantes principalmente pelo impacto que eles causam sobre a imagem da empresa na comunidade, sendo essenciais na atração e retenção de talentos na organização (DESSLER, 2003).

Os benefícios são oferecidos normalmente na forma de pacotes, compreendendo itens cujo teor e número variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário. Isso acaba por engessar a estrutura de benefícios, uma vez que para conseguir mais benefícios é preciso subir de nível hierárquico. Além disso, os pacotes são idealizados para um determinado padrão de funcionário, podendo gerar insatisfação. Assim, muitas empresas têm adotado a flexibilização dos planos de

benefícios, que possibilita o ajuste entre o valor investido pela empresa e o valor percebido pelo funcionário, que pode escolher a opção de benefícios disponíveis mais adequada ao seu perfil (WOOD Jr, 2004).

A seguir são identificados no Quadro 58 os principais benefícios aplicados nas empresas brasileiras:

Quadro 58: Tipos de Benefícios

- **aluguel de casa:** usual quando o profissional é estrangeiro ou está temporariamente residindo no país. As empresas que aplicam esse benefício arcam integralmente com seu custo
- **ambulatório na empresa:** local para atendimento de emergência durante o horário de trabalho
- **assistência jurídica:** cobertura integral ou parcial dos custos relativos a assistência jurídica particular de seus executivos
- **assistência médico-hospitalar e odontológica:** variam segundo o tipo de plano e cobertura, englobando geralmente o funcionário e seus dependentes
- **automóvel:** concessão de veículo sob a forma de leasing, aluguel, frota ou compra pela empresa
- **auxílio-ótica:** pagamento integral ou parcial na compra de lentes ou óculos, pode também ser oferecido na forma de desconto para o empregado por meio de acordo entre a ótica e a empresa
- **auxílio alimentação:** concessão de cesta de alimentos e tiquete alimentação
- **auxílio doença:** complementação parcial ou integral do salário em caso de afastamento por doença
- **auxílio educação:** pagamento parcial ou integral de cursos de ensino fundamental, médio, técnico, superior ou pós-graduação para o funcionário
- **auxílio-farmácia:** refere-se a descontos ou reembolso dos valores gastos com a aquisição de medicamentos com receita médica
- **auxílio-refeição:** reembolso regular das despesas com refeição ou implantação de refeitório na empresa
- **check-up:** pagamento integral ou parcial do exame médico periódico
- **combustível:** reembolso parcial ou integral de combustível para o automóvel de uso do funcionário seja particular ou da empresa
- **complementação de gratificação de férias:** percentual que a empresa paga a seus empregados além do exigido pela CLT
- **compra facilitada de produtos ou serviços:** facilidades oferecidas aos funcionários para aquisição de serviços ou produtos da própria empresa ou de terceiros
- **creche:** pode ser na própria empresa ou pago na forma de reembolso
- **empréstimo:** concessão de empréstimos, sendo as parcelas são debitadas na folha de pagamento
- **estacionamento:** subsidiado totalmente ou parcialmente pela empresa
- **financiamento:** voltado para a aquisição de casa própria ou outros bens
- **idiomas:** pagamento parcial ou integral
- **instrução dos filhos:** pagamento parcial ou integral
- **lazer:** estrutura oferecida pela empresa para os funcionários e seus dependentes na forma de clube de campo, grêmio recreativo, academia de ginástica e colônia de férias
- **previdência complementar:** está relacionado à contribuição mensal, a idade e o tempo de trabalho na empresa
- **seguros diversos:** pagamento parcial ou integral, podendo ser de vida, automóvel, residencial
- **transporte:** pode ser parcial ou integral, por meio próprio ou de terceiros.

Fonte: Elaborado pela autora com base em WOOD JR (2004)

4.5.4.3 Estilo de liderança e relações pessoais com os colegas

Conforme já comentado anteriormente, o estilo de liderança adotado pelo gestor tem influência direta na motivação e no comprometimento do colaborador em relação ao alcance dos objetivos e

metas da organização. A aceitação do líder pelo liderado é determinante na sua capacidade de influenciar o comportamento das pessoas e administrar conflitos.

No que diz respeito às relações pessoais como colegas, toda pessoa em uma organização acaba interagindo informalmente com indivíduos que tenham afinidade e características comuns, formando grupos de amizade. Essas alianças sociais, que geralmente extrapolam o ambiente de trabalho e prestam um importante serviço à organização ao satisfazer as necessidades sociais de seus membros (ROBBINS, 2002).

O fato de pertencer a um grupo dá segurança as pessoas, fazendo com que elas não se sintam sozinhas. Pertencer e ser aceito por um grupo proporciona às pessoas um sentimento de valor próprio, aumento a estima. Além disso, ser incluído em um grupo visto como importante pelos outros proporciona reconhecimento e *status* para seus membros (DAFT, 2003).

As organizações geralmente fortalecem os grupos informais por meio dos mecanismos de gerenciamento da cultura já descritos no capítulo que discute sobre a capacidade de organização.

4.5.4.4 Conteúdo do trabalho

O conteúdo do trabalho refere-se ao conjunto de tarefas e atribuições de um determinado cargo (MAXIMIANO, 2004). Muitas vezes o conteúdo do trabalho é pobre, ou seja, as tarefas são excessivamente estruturadas e repetitivas, gerando comportamentos alienantes no trabalho (ARAÚJO, 2001). Para evitar esse tipo de problemas, as organizações investem em técnicas de enriquecimento do trabalho (DAFT, 2003):

- incorporação de novas atividades e responsabilidades ao cargo;
- rodízio de cargos; e
- atribuição de desafios ao colaborador por meio do desenvolvimento de novos métodos de trabalho, da participação em projetos específicos, em comissões.

4.5.4.5 Qualidade de vida no trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma ferramenta gerencial voltada para o bem-estar e à satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho (RODRIGUES, 1999), aumentando a

produtividade e o comprometimento dos funcionários (FERNANDES, 1996), e contribuindo diretamente para a melhoria do clima organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

As ações voltadas à QVT englobam os aspectos, biológicos, psicológicos e sociológicos da organização trabalho (MAXIMIANO, 2006). Devem ser implantadas de acordo com a realidade de cada empresa, denotando um caráter dinâmico e contingencial (CONTE, 2003). O Quadro 59 apresenta uma síntese das ações de QVT que podem ser aplicadas nas organizações.

Quadro 59: Ações de qualidade de vida no trabalho

Aspecto	DESCRIÇÃO
Biológicos	<ul style="list-style-type: none"> • ambiente de trabalho em perfeitas condições de uso • investimento em equipamento de segurança no trabalho • implantação de programas para reduzir acidentes no trabalho • implantação de programas de incentivo à saúde do colaborador, como por exemplo ginástica laboral, campanhas contra o tabagismo • implantação de programas para controle de doenças, como por exemplo controle da pressão arterial, colesterol, obesidade • prevenir e tratar as doenças ocupacionais; • implantação de programas para reduzir o estresse
Psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> • valorização do funcionário • apoio psicológico • desafios e outros incentivos motivacionais
Sociológicos	<ul style="list-style-type: none"> • investimento em atividades culturais • implantação de programas esportivos • melhorar a integração entre os colaboradores • investimento na educação forma (inclusão social) • benefícios familiares

Fonte: Elaborado pela autora com base em DESSLER (2003); MAXIMIANO (2006)

4.5.4.6 Recrutamento e Seleção

O recrutamento é um processo que tem como objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados e adequados para ocupar determinada vaga na organização (GIL, 2001). Pode ser operacionalizado de duas formas (DESSLER, 2003):

- **interno:** quando a propaganda é veiculada dentro da empresa, buscando entre os funcionários aqueles com requisitos e interesse em ocupar a vaga;
- **externo:** quando a propaganda é feita através de meios de comunicação buscando captar candidatos no mercado.

Existem muitas fontes de recrutamento destacando-se: consulta à banco de dados de candidatos, apresentação de candidatos por funcionários da empresa ou parceiros, contatos com outras

empresas do ramo, contatos com sindicatos, associações de classe e serviços governamentais de emprego, contatos com universidades, escolas e centros de integração empresa-escola, conferências e palestras em universidades e escolas, anúncios (jornais, revistas, rádio, murais), agências de recrutamento e *headhunters*, site da empresa (DAFT, 2003).

A seleção pode ser definida como o processo de escolha, entre os candidatos recrutados, daquele mais adequado a ocupar a vaga disponibilizada pela organização. Para isso são utilizadas várias técnicas como entrevista, dinâmicas de grupo, testes psicológicos entre outras (MARRAS, 2000). Um processo seletivo bem estruturado, com planejamento adequado das etapas de recrutamento e seleção, permite diminuir a margem de erro na contratação, garantindo assim, a qualidade dos talentos humanos que entram na empresa (ROBBINS, 2005).

4.5.4.7 Treinamento e desenvolvimento

O atual cenário competitivo exige pessoas cada vez mais preparadas para desenvolverem as capacidades e competências organizacionais. Nesse sentido, o investimento em programas de treinamento torna-se crucial para instrumentalizar as organizações para esta nova realidade empresarial (CASCIO, 1995). Tomando como base essa perspectiva, os programas de treinamento devem ser desenvolvidos de forma alinhada aos objetivos estratégicos da empresa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

O treinamento pode ser conceituado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a aperfeiçoarem suas capacidades, aprenderem novo método de trabalho, ampliarem seus conhecimentos e habilidades, alcançando assim um melhor nível de desempenho no trabalho (DESSLER, 2003). Para que os investimentos realizados em treinamento sejam capazes de produzir os resultados desejados pela empresa, o programa de treinamento deve ser elaborado e implementado de acordo com os passos resumidos no Quadro 60.

Quadro 60: Processo de treinamento

Aspecto	DESCRIÇÃO
Levantamento das necessidades de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • é preciso identificar a lacuna de competências que motiva o treinamento • a elaboração do treinamento visa eliminar a diferença entre o que se exige no cargo e o que a pessoa oferece em termos de qualificações • as necessidades de treinamento podem ser apontadas ainda através de indicadores de baixa produtividade de funcionários, altos índices de reclamações de clientes, ou um maior número de erros e desperdício • deve-se elaborar um relatório que demonstra os objetivos a serem alcançados pelo treinamento, bem como deve deixar claro o que o <i>trainee</i> será capaz de fazer depois de completar com sucesso o programa de treinamento.
Projeto de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • definem-se objetivos instrucionais • define-se o público-alvo (quem fará o treinamento) • são estabelecidos os princípios de aprendizagem e os métodos a serem utilizados. O treinamento pode ser utilizado para desenvolver habilidades técnicas, interpessoais e de tomada de decisão, por meio da utilização de várias técnicas, como por exemplo: treinamento no trabalho, instruções de trabalho, palestras, cursos, simulados, internet e ensino à distância • determina-se o local de realização do treinamento (será no ambiente de trabalho ou fora dele)
Avaliação do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • deve-se avaliar a satisfação do <i>trainee</i> em relação ao treinamento • deve-se avaliar o aprendizado, identificando o quanto o participante aprendeu do que foi ensinado ele • após um tempo determinado, deve-se avaliar o comportamento do colaborador, verificando se o que foi aprendido está sendo aplicado no trabalho diário. Dentre os métodos de avaliação do comportamento podem ser citados a observação dos funcionários treinados e entrevistas com seus gerentes
Resultados do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • os resultados produzidos pelo programa devem ser confrontados com o levantamento de necessidades de treinamento • os indicadores utilizados nesta avaliação incluem critérios de produtividade, redução de queixas de funcionários, redução de custos e aumento de lucratividade

Fonte: Elaborado pela autora com base em (GIL, 2001); (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003); (DESSLER, 2003)

Enquanto o treinamento tem foco no curto prazo, o desenvolvimento busca aprimorar os conhecimentos, habilidades e comportamentos à longo prazo, explorando o potencial do empregado e suprimindo as necessidades futuras da empresa em termos de novos talentos (MARRAS, 2000).

4.5.4.8 Avaliação de Desempenho

Desempenho pode ser conceituado como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio (DUTRA, 2004). Dentro deste contexto, a avaliação de desempenho trata-se de importante ferramenta na medida em que acompanha o desenvolvimento dos colaboradores e reporta o resultado do investimento realizado pela empresa em tomo da trajetória profissional de cada funcionário (MARRAS, 2000).

A avaliação de desempenho apresenta diversas finalidades: definir grau de contribuição de cada empregado, identificar nível de qualificação do empregado em relação ao cargo, obter subsídios para remuneração e promoção, obter informações para desenvolvimento dos empregados, proporcionar um *feedback* aos empregados sobre como eles estão se saindo (GIL, 2001).

O desempenho de uma pessoa se divide em três dimensões com mútua interação entre elas: desenvolvimento, o esforço e o comportamento, expostas no Quadro 61. Cada uma destas dimensões deve ser avaliada de forma diferente (DUTRA, 2004).

Quadro 61: Dimensões da avaliação de desempenho

Aspecto	DESCRIÇÃO
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • o nível de desenvolvimento de uma pessoa é a sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas • a forma de medir o desenvolvimento é através de uma escala de complexidade • a avaliação deve ser efetuada pela própria pessoa e por sua chefia imediata
Esforço	<ul style="list-style-type: none"> • o esforço de uma pessoa difere do seu desenvolvimento em função da qualidade de sua agregação para a empresa • o esforço é uma contingência; ninguém pode garantir que uma pessoa esforçada hoje continuará a sê-lo amanhã • o esforço está ligado à motivação da pessoa
Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • o comportamento de um indivíduo afetar o ambiente organizacional e o desenvolvimento e esforço de outras pessoas • a avaliação do comportamento é extremamente subjetiva e toma como referência um padrão de conduta definido pela empresa ou conjunto de pessoas • usar o sistema de avaliação 360° para minimizar a subjetividade do processo

Fonte: Elaborado pela autora com base em DUTRA (2004)

Todas as empresas tem medidas formais ou informais de avaliar a performance de seus colaboradores (MARRAS, 2000). Na literatura há vários métodos disponíveis, conforme mostra o Quadro 62, sendo que cada organização deve utilizar o método mais adequado ao seu contexto (DESSLER, 2003).

Quadro 62: Métodos de avaliação de desempenho

Aspecto	DESCRIÇÃO
Relatório	<ul style="list-style-type: none"> • chefe emite parecer sobre empregado • vantagens: rapidez, livre expressão, documentação da opinião • desvantagens: subjetivo, ambigüidade, falta de padronização dos resultados
Escala de Classificação	<ul style="list-style-type: none"> • chefe avalia segundo escala que vai do nível mais baixo ao mais alto • forma de avaliação mais utilizada • vantagens: barato, fatores definidos de forma clara e objetiva, fácil de administrar, aplicado a todos empregados • desvantagens: superficial para avaliações mais profundas, muito padronizado, nem sempre variáveis se relacionam ao cargo

Quadro 62: Métodos de Avaliação de Desempenho

Aspecto	DESCRIÇÃO
Incidente Crítico	<ul style="list-style-type: none"> • descrição do comportamento bom ou ruim do empregado pelo avaliador • vantagens: fácil para fornecer feedback em relação ao cargo • desvantagens: dificuldade dos avaliadores registrarem os incidentes quando estes acontecem
Avaliação por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • comparação periódica entre as metas fixadas para os empregados e os resultados efetivamente alcançados • vantagens: negociação do desempenho entre chefia e subordinado, estabelecimento de padrões de desempenho, estabelecimento de plano de desenvolvimento • desvantagens: avaliação qualitativa
Avaliação 360°.	<ul style="list-style-type: none"> • avaliação 360° • indivíduo é avaliado pelos subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores • vantagens: democrático e participativo • desvantagens: requer estrutura para ser realizado

Fonte: Elaborado pela autora com base em GIL (2001)

É interessante observar que, dentre tantos métodos de avaliação de desempenho, a Avaliação 360 graus tem despontado como processo de *feedback* capaz de motivar a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências e conhecimentos, ao alcance de resultados e principalmente ao desenvolvimento organizacional e profissional (ALMEIDA, 1999).

4.5.4.9 Sistema de Carreira

A carreira pode ser definida como uma série de posições exercidas por uma pessoa ao longo de sua vida profissional, em função do seu desempenho (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Nos sistemas tradicionais existem duas formas de progressão de carreira (PASCHOAL, 2001):

- **progressão vertical:** promoção para um novo cargo; e
- **progressão horizontal:** por mérito, de acordo com o desempenho do profissional.

Atualmente carreira não pode ser entendida como um caminho rígido e sim, como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados por um colaborador (LUCENA, 1995). A carreira dos colaboradores deve ser gerenciada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa (DUTRA, 1996). Nesse sentido, cada carreira deve ser fundamentada no conjunto de competências individuais, definidos pela organização. Sob esta perspectivas as pessoas podem pensar em desenvolvimento profissional e pessoal e as organizações podem pensar estrategicamente na gestão de pessoas (DUTRA, 2004).

4.5.4.10 Incentivos ou Recompensas

Os incentivos ou recompensas têm como principal finalidade estimular ou premiar o desempenho do empregado, de forma que ele motive-se a melhorar cada dia mais (GIL, 2001). A utilização deste tipo de ferramenta gerencial faz com que o funcionário sinta-se mais confiante e capacitado para realizar suas tarefas, passando a acreditar em si mesmo. A aplicação de incentivos contribui indiretamente para que o colaborador tenha mais prazer em trabalhar e, conseqüentemente, vista a camisa da empresa, comprometendo-se com os objetivos e metas (ROSA, 2004).

Há muitos tipos de incentivos utilizados pelas organizações. Dentre os incentivos não-monetários destacam-se: elaboração de programa de reconhecimento público (entrega de medalhas, certificados, destaque do funcionário por algum canal de comunicação organizacional), entrega de prêmios (mercadorias, produtos de consumo, viagens) e oferecimento de dias de folga no trabalho e de dias extras férias (DESSLER, 2003). No que diz respeito às recompensas monetárias, destacam-se as modalidades de remuneração variável: individual, em equipe, participação acionária e participação nos lucros e resultados (LAWLER III, 1990).

É fundamental que a organização desenhe o sistema de recompensas de acordo com as suas necessidades e contexto organizacional, a fim de não se tornar refém do sistema (LAWLER III, 1990). O Quadro 63 sintetiza as características, vantagens e desvantagens de cada uma das formas de remuneração variável.

Quadro 63: Tipos de remuneração variável

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL INDIVIDUAL	
Definição	<ul style="list-style-type: none"> • Adequada quando o padrão de desempenho é estável. • Adequada quando o comprometimento com a profissão é maior do que com a empresa.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade. • Aumento dos rendimentos funcionários.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito, competitividade e falta de cooperação entre empregados. • Resistência na implementação de novas tecnologias e métodos. • Desconfiança em relação à gerência.
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM EQUIPE	
Definição	<ul style="list-style-type: none"> • Adequada quando o padrão de desempenho é instável • Adequada quando o comprometimento com a empresa é maior do que com a profissão.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Maior facilidade de desenvolver medidas de desempenho. • Estimula cooperação e o aumento da participação do empregado
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Perda da percepção de como o desempenho individual afeta o grupo. • <i>Turnover</i> de empregados com alta performance individual. • Remuneração depende do grupo gerando insatisfação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em WOOD JÚNIOR (2004)

Quadro 63: Tipos de remuneração variável (continuação)

PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA	
Definição	<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo essencial é criar entre os funcionários um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados através de estratégias como a distribuição e venda de ações aos funcionários
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Senso de propriedade. • Incentivo a comportamentos pro ativos e de melhoria. • Estímulo à colaboração para o aumento do valor do negócio.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Suscetível às mudanças na legislação trabalhista e na regulamentação do mercado financeiro. • Distribuição mal dimensionada de ações pode reduzir seu valor unitário e prejudicar acionistas. • Desvalorização das ações pode descaracterizar o sistema de recompensa • Programas focados em grupos específicos pode levar a conflitos
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PLR)	
Definição	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada na idéia de compartilhar os lucros e resultados com os funcionários com a intenção de aumentar a produtividade e o comprometimento dos colaboradores • Possibilitar ganhos adicionais ao empregado, vinculados à realização de metas específicas, motivando-o e fazendo com que ele se sinta parte de um todo e não apenas mais um recurso produtivo.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da compreensão da natureza do negócio • Estimula convergência de esforços para o alcance dos lucros e resultados • Substituir custos fixos por variáveis • Reduz resistência à mudança. • Aumenta pressão por gestão eficaz. • Aumenta a produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual pago deve ser suficiente para motivar esforços • Transparência na divulgação dos resultados • Visão mais clara do vínculo entre ações individuais, do grupo e resultados

Fonte: Elaborado pela autora com base em WOOD JÚNIOR (2004)

Dentre as formas de remuneração variável apresentadas, a mais utilizada mundialmente é a participação nos lucros e resultados (PLR). No Brasil, a PLR surgiu oficialmente na Constituição de 1946, mas pela falta de regulamentação caiu no esquecimento. Somente com a Constituição de 1988 e as diretrizes da Lei nº 10.101/(2000), é que a participação nos lucros ou resultados voltou a ser levada em conta pelas empresas brasileiras.

A Lei nº 10.101/(2000) determinou que as empresas podem partilhar com seus funcionários entre 5 e 15% lucro líquido obtido e passou a considerar a PLR como uma gratificação pela contribuição do colaborador, não podendo ser integralizada ao salário-base, nem incidir sobre ela qualquer encargo trabalhista ou previdenciário (ROSA, 2004). Mas mesmo com esses esclarecimentos proporcionados pela lei, o que se observa é uma resistência por parte do empresariado em aplicar a PLR, pelo medo de terem obrigatoriamente de compartilhar com os empregados informações sobre o desempenho da organização (WOOD JÚNIOR, 2004).

Em relação à periodicidade de pagamento da PLR, a legislação brasileira determina que não poderá ocorrer o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil (WOOD JÚNIOR, 2004). Há basicamente duas formas de efetuar o pagamento da PLR (ROSA, 2004):

- **pagamento proporcional:** obedece à existência de níveis hierárquicos, ou seja, quem pertence a cargos mais elevados ganha mais, não favorecendo a distribuição de renda;
- **sistema misto:** nesse caso, uma parte do valor a ser distribuído é paga igualmente a todos os funcionários para formar a base da remuneração variável. O restante é distribuído seguindo um dos critérios de proporcionalidade definidos pela empresa, geralmente ligados ao alcance de objetivos e metas. O sistema misto favorece a distribuição da renda total e ameniza as distorções.

Finalizando o item, é interessante também comentar que a implantação de PLR já é em muitas empresas, exigência dos funcionários, estando na pauta das discussões sindicais, que pressionam as empresas para inserir cláusulas de PLR dentro das convenções coletivas de trabalho (ROSA, 2004).

5 CAPACIDADE DE CONTROLE

Define-se como controle o processo sistemático de monitoramento das atividades de uma organização, de forma que elas tomem-se consistentes com as expectativas estabelecidas no planejamento (DAFT, 2005). Esse processo envolve as seguintes atividades: obter informações sobre os resultados de uma atividade ou processo, comparar resultados obtidos com objetivo, implementar ações para assegurar realização dos objetivos e manter ou melhorar o nível de desempenho em relação a determinado padrão (MAXIMANO, 2004).

O processo de controle fecha o ciclo administrativo, realimentando as capacidades planejamento, organização e liderança, possibilitando à organização tomar ações corretivas e implementar ações de melhoria, mantendo assim sua competitividade (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Atualmente a forma mais moderna de articular a capacidade de controle de uma organização é por meio da criação e implementação de um sistema de medição de desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Mas para isso é fundamental ter uma visão sistêmica da contribuição do sistema de medição de desempenho para a competitividade da empresa (KAPLAN; NORTON, 2001b) e do seu impacto nos propósitos e no ambiente interno da organização (NEELY, 1998).

Um sistema efetivo de medição de desempenho deve atender a quatro finalidades (NEELY, 1998):

- **“checar” posição:** saber como o desempenho da organização está e para onde está indo. Para isso devem ser utilizadas medidas de desempenho de monitoramento do ambiente interno e externo;
- **comunicar posição:** as medidas de desempenho podem ser usadas para recompensar os empregados ou comunicar ao mercado informações sobre o desempenho da organização;

- **confirmar prioridades:** as medidas de desempenho apontam quais os pontos fortes e fracos da empresa, identificando as prioridades para programas de melhoria e investimentos; e
- **compelir o progresso:** utilizar medidas de desempenho para modificar o comportamento das pessoas.

Essencialmente, os sistemas de medição de desempenho devem fornecer uma visão holística do desempenho da organização para a alta administração e monitorar, em nível gerencial e operacional, o alcance e progresso dos objetivos e metas pelos subordinados (NEELY, 1999).

Se, individualmente, medidas de desempenho têm poder para induzir ações em uma organização, articuladas na forma de um sistema de medição de desempenho, esse poder pode ser ainda maior e mais eficaz para fazer com que os membros da organização se comprometam com os resultados e com a melhoria da performance da empresa (MARTINS, 1998).

Vale ressaltar que um grande número de empresas de diversos setores e porte tem adotado sistemas de medição de desempenho numa tentativa de obter maior eficiência e eficácia na articulação de sua capacidade de controle (SHIBA; PURSCH; STASEY, 1995).

Diante do exposto, este capítulo tem como objetivo identificar e discutir sobre os fatores críticos na configuração de um sistema de medição de desempenho efetivo, base para a execução da capacidade de controle. Cabe ressaltar que dada a abrangência do tema, não há intenção de chegar ao “estado da arte” sobre o processo de controle, mas sim apresentar os subsídios teóricos necessários para fundamentar a análise crítica acerca da articulação desta capacidade pelas MPE. A Figura 11 sintetiza os tópicos abordados no capítulo.

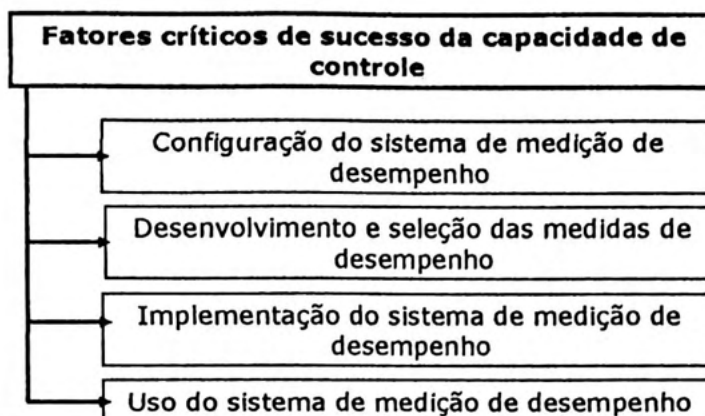


Figura 11: Fatores críticos de sucesso da capacidade de controle

Fonte: Elaborada pela autora

5.1 Configuração do Sistema de Medição de Desempenho

Identificando a necessidade das empresas em melhorar sua capacidade de controle, vários autores preocuparam-se em determinar as características de um sistema de medição de desempenho efetivo. O Quadro 64 faz um resumo do que os autores destacam como as características fundamentais dos sistemas modernos de medição de desempenho.

Quadro 64: Características de um Sistema de Medição de Desempenho Efetivo

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
NEELY <i>et al</i> (1994)	<ul style="list-style-type: none"> capacidade de comunicação da visão e dos objetivos da organização a todos empregados e da unidade de negócio existência de um conjunto de metas de desempenho relacionados aos objetivos organizacionais revisão formal e regular do progresso das respectivas metas a avaliação da contribuição das mudanças e melhorias realizadas para o aumento da efetividade do desempenho da organização.
NEELY; GREGORY; PLATTS (1995)	<ul style="list-style-type: none"> definir claramente a missão da organização identificar os objetivos estratégicos em relação à lucratividade, participação de mercado, qualidade, custo, flexibilidade e inovação desenvolver os objetivos das áreas funcionais em relação às estratégicas criar para cada área funcional, medidas de desempenho capazes de definir a competitividade da empresa em nível operacional comunicar os objetivos estratégicos e as medidas de desempenho respectivas para todos os níveis hierárquicos assegurar a consistência entre os objetivos estratégicos por meio do sistema de medição de desempenho usar feedback do sistema de medição de desempenho para identificar os pontos fracos organizacionais, melhorando o posicionamento competitivo reavaliar periodicamente a eficácia do sistema de desempenho em relação ao alcance dos objetivos estratégicos

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro64: características de um sistema de medição efetivo (continuação)

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
MARTINS (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ser congruente com a estratégia competitiva ter medidas financeiras e não-financeiras direcionar e suportar a melhoria contínua identificar tendências e progressos facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito ser facilmente inteligível para os funcionários abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente informações disponíveis em tempo real para toda a organização ser dinâmico influenciar a atitude dos funcionários avaliar o grupo e não o indivíduo.
CARDOZA; CARPINETTI; MARTINS (2003)	<ul style="list-style-type: none"> identificar os objetivos estratégicos organizacionais identificar as áreas críticas de desempenho identificar os fatores internos e externos que afetam o desempenho das unidades de negócio definir as métricas de desempenho de cada uma das áreas críticas de desempenho implementar o projeto de SMD.

Fonte: Elaborado pela autora

Existem também muitas propostas de sistemas de medição de desempenho na literatura e na prática essa diversidade pode ser ainda maior. Com base em Attadia (2004), são apresentados no Quadro 65 os tipos de sistema de medição de desempenho mais utilizados pelas empresas atualmente.

Quadro 65: Tipos de sistemas de medição de desempenho

TIPO	DESCRIÇÃO
Matriz de Medição de Desempenho (KEEGAN; EILER; JONES, 1989)	<ul style="list-style-type: none"> • as medidas de desempenho devem ser derivadas da estratégia, hierárquicas, integradas e multidimensionais (medidas de desempenho de custo, não-custo, externas e internas).
<i>Performance Pyramid</i> (CROSS; LYNCH, 1990).	<ul style="list-style-type: none"> • esse modelo permite levar a visão corporativa, traduzida em objetivos financeiros e de mercado, até os departamentos e centros de trabalho, onde está o fluxo de trabalho do dia-a-dia. • o foco é a integração, de forma que as estações de trabalho administrem as medidas de desempenho operacionais que sustentam a visão da empresa
Sistema de Medição de Desempenho Integrado (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • esse sistema de medição de desempenho tem dois elementos críticos: a integridade e o desdobramento/feedback. • a integridade é a habilidade do sistema em promover a integração entre as várias áreas de negócio • já o desdobramento/feedback diz respeito à transcrição dos objetivos estratégicos e táticos em medidas de desempenho capazes de refletir a estratégia e promover uma resposta rápida, suportando a tomada de decisão
<i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN; NORTON, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • está estruturado em quatro perspectivas que visam direcionar o desempenho futuro da: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos do negócio, a perspectiva do aprendizado e crescimento.
<i>Performance Prism</i> (NEELY; ADAMS, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> • utiliza a analogia de um prisma para mostrar a necessidade de enxergar a medição de desempenho como um conceito multifaces, capaz de integrar a satisfação e a contribuição dos <i>stakeholders</i> às estratégias e processos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em ATTADIA (2004)

Analisando as propostas dos autores e os modelos selecionados percebe-se que eles são fundamentados nos mesmos princípios:

- necessidade do sistema de medição estar alinhado aos objetivos e metas das áreas/dimensões críticas para a competitividade da organização;
- criação de mecanismos flexíveis para desdobrar objetivos/metras/medidas de desempenho para todos níveis hierárquicos;
- existência de um conjunto de medidas de desempenho que consiga realizar o monitoramento sob a perspectiva financeira e não-financeira; e
- configuração de um sistema de *feedback* ágil para comunicação dos resultados, eficaz para envolver as pessoas no processo de melhoria do desempenho da organização e efetivo no apoio à tomada de decisão.

Embora essas propostas e modelos sejam fundamentados em um arcabouço conceitual bastante consistente e coerente, verifica-se que eles não fornecem informações claras o suficiente para as organizações elaborarem e implementarem seus sistemas de desempenho. Assim, o que se observa é que na prática as empresas encontram grande dificuldade em estruturar de forma efetiva um sistema de medição de desempenho que atenda suas necessidades. Talvez essa dificuldade seja explicada pelos seguintes motivos:

- grande parte das empresas não estão habituadas a definir suas estratégias, objetivos e metas, nem a estabelecer uma visão clara de futuro, encontrando dificuldade em executar a capacidade de planejamento (KAPLAN; NORTON, 1996);
- as propostas e modelos encontrados na literatura apresentam vários tipos de medidas de desempenho, mas oferecem pouca orientação sobre como desenvolvê-las e selecioná-las, adaptando-as as suas necessidades (MEDORI; STEEPLE, 2000);
- de modo geral, as propostas e os modelos de medição de desempenho não levam conta o fato das empresas já possuírem medidas de desempenho adequadas. Muitas vezes, é preciso apenas fazer um novo arranjo das mesmas, eliminando as medidas de desempenho sem valor agregado e acrescentando algumas medidas de desempenho novas necessárias ao monitoramento dos objetivos da empresa (FERRAZ; MARTINS, 2002);

- grande parte das propostas e dos modelos de medição de desempenho não oferece informações práticas sobre como operacionalizar o desdobramento dos objetivos e metas, não levando em conta o fato de que muitas organizações desconhecem essas técnicas (ATTADIA, 2004);
- várias pesquisas apontam que apenas um bom projeto de sistema de medição de desempenho não é suficiente para garantir o desempenho eficaz da organização, é fundamental planejar adequadamente a implementação do mesmo (CARDOZA; CARPINETTI; MARTINS, 2003);
- as propostas e modelos encontrados na literatura não se preocupam em descrever como será operacionalizada a integração dos sistema de medição de desempenho com os outros sistemas organizacionais (ATTADIA, 2004);
- as propostas e modelos encontrados na literatura ressaltam a importância do *feedback*, mas não esclarecem como o mesmo pode ser operacionalizado (ATTADIA, 2004); e
- as propostas e modelos ressaltam a importância do sistema de medição de desempenho impulsionar o processo de melhoria do desempenho, mas não há clareza sobre quais procedimentos e técnicas devem ser adotados pelas empresas para que o sistema de medição de desempenho cumpra esta finalidade (ATTADIA; CANEVAROLO; MARTINS, 2003).

Cabe ressaltar que ao comunicar como as pessoas estão se saindo em relação aos objetivos e metas planejados, o sistema de medição de desempenho contribui para encorajar comportamentos organizacionais adequados à melhoria do desempenho da organização (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Conforme os funcionários vão se familiarizando com o sistema e vão entendendo na prática o que as medidas de desempenho estão efetivamente avaliando, nota-se que eles começam a agir para alcançar os objetivos e metas, de forma que no final do mês os resultados sejam atingidos.

Além disso, com o uso do sistema de medição de desempenho, os gerentes e os supervisores passam a entender como os resultados de sua área podem contribuir para o sucesso ou fracasso das estratégias da empresa, aumentando nitidamente o comprometimento com a elaboração e a implementação do processo de planejamento (ATTADIA, 2004).

5.2 Desenvolvimento e Seleção das Medidas de Desempenho

As medidas de desempenho comunicam às pessoas o que elas estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo de forma coerente com o todo (HRONEC, 1994). Isso significa que as medidas de desempenho podem ser utilizadas para induzir os colaboradores a agirem de forma coerente com os propósitos da organização (MARTINS, 1998), funcionando como termômetro do desempenho da empresa (HRONEC, 1994).

Assim, pode-se dizer que a efetividade do processo de controle começa pela escolha das medidas de desempenho “certas” (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995), ou seja, aquelas capazes de mensurar o que se tem como objetivo (NEELY, 1998) e de impulsionar melhorias e mudanças em toda a organização (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). É importante destacar que muitos sistemas de medição de desempenho falham porque suas medidas de desempenho são inconsistentes, ou ainda, porque há dificuldade em interpretá-las e utilizá-las (EAGLESON; WALDERSEE, 2000).

Existem muitos “detalhes” a serem levados em conta na definição de uma medida de desempenho. Primeiramente, é importante destacar que uma medida de desempenho está geralmente vinculada a um objetivo e a uma meta (HRONEC, 1994), sendo a medida de desempenho o indicador utilizado para mensurar e avaliar os resultados atingidos (ATTADIA, 2004). Diferentes objetivos requerem medidas de desempenho distintas (NEELY, 1998). Por causa disso, as medidas de desempenho devem acompanhar as mudanças ocorridas nos objetivos organizacionais, devendo não só serem aprimoradas, como também substituídas por outras mais adequadas, caso haja necessidade (FRIGO, 1998).

Para produzir a informação que comunique o desempenho do objetivo monitorado, é fundamental investir o tempo necessário no desenvolvimento de medidas de desempenho válidas (SCHIEMANN; LINGLE, 1999). Para isso é preciso, num primeiro momento, identificar para quem se destina à informação, ou seja, a qual nível hierárquico o objetivo pertence (GRADY, 1991). É importante também que elas sejam desenvolvidas sempre com um valor prático (NEELY, 1998), ou seja, de forma simples, análogas às atividades, úteis e fáceis de serem

implementadas (HRONEC, 1994). Além disso, o título, a fórmula, a frequência e forma de coleta devem ser coerentes com o objetivo monitorado (SCHIEMANN; LINGLE, 1999). O acesso à fonte dos dados e quem fará o controle são fatores que também devem ser considerados (NEELY, 1998).

O processo de desenvolvimento das medidas de desempenho do sistema de medição de desempenho deve ser participativo. Cada área organizacional deve ser responsável pela definição de suas medidas de desempenho, incluindo definição do título, fórmula e frequência, podendo-se adotar medidas de desempenho já consagradas pelo mercado ou elaboradas pela própria empresa em função de suas necessidades. O importante é que as medidas de desempenho sejam percebidas pelos seus respectivos usuários como parâmetros confiáveis para orientar o seu desempenho (ATTADIA, 2004). O processo de desenvolvimento das medidas de desempenho do sistema deve também ter uma caráter contínuo, visando o aprimoramento das mesmas com o uso e ajustando-as de acordo com as mudanças na estratégia (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2000).

Todos esses aspectos auxiliam no melhor delineamento do tipo de informação que se quer produzir, que constitui-se no ponto essencial do processo de concepção de uma medida de desempenho (ATTADIA, 2004). A Figura 12 sintetiza esses aspectos.

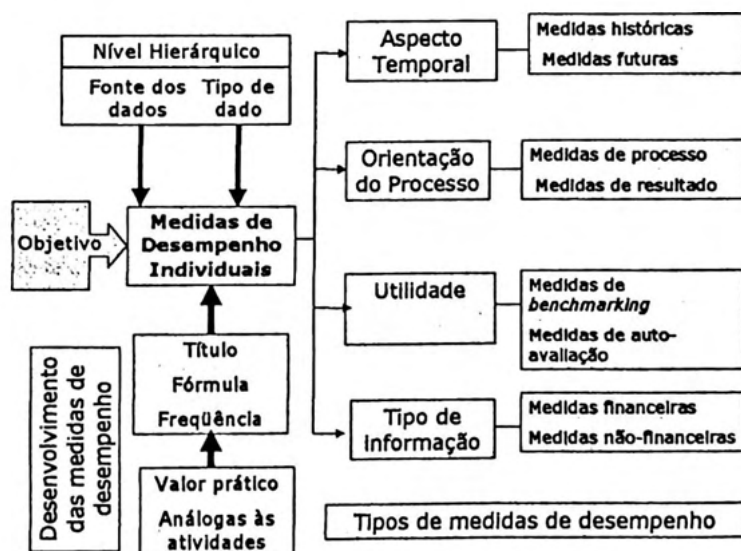


Figura 12: Aspectos relevantes na definição das medidas de desempenho
Fonte: ATTADIA (2004, p.27)

Existem vários tipos de medidas de desempenho na literatura, conforme mostra o Quadro 66. Cabe à organização escolher o tipo mais adequado ao objetivo que está sendo mensurado.

Quadro 66: Tipos de medidas de desempenho

TIPOS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	DESCRIÇÃO
Quanto ao aspecto temporal (NEELY, 1998)	históricas: provêem informações sobre fatos passados, sendo utilizadas para decisões de curto prazo; e futuras: baseiam-se em predições e tendências, sendo voltadas para decisões de longo prazo.
Quanto à orientação do processo (HRONEC, 1994)	medidas de processo: monitoram as atividades-chave dos processos da organização, permitindo determinar as relações de causas e efeitos entre as atividades. Fornece uma visão horizontal do desempenho da empresa, auxiliando na identificação e solução de problemas; e medidas de resultado: relatam os resultados de um processo, sendo utilizadas para ligar missão, estratégia, metas e processos dentro da organização.
Quanto à utilidade (WHITE, 1996)	benchmarking: medidas de desempenho voltadas ao monitoramento do ambiente externo; e auto-avaliação: medidas de desempenho voltadas ao monitoramento do ambiente interno da organização.
Tipo de informação (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995)	financeiras: receita operacional, retorno sobre o capital empregado, valor econômico adicionado (Economic Value-Added – EVA). não-financeiras: qualidade, rapidez, produtividade

Fonte: Elaborado pela autora com base em ATTADIA (2004)

Como pode ser observado, há muitos tipos de medidas de desempenho. Por isso é que existam critérios que orientem a organização na avaliação e escolha do tipo de medida de desempenho mais apropriado ao seu contexto. O Quadro 67 faz um síntese dos critérios que podem auxiliar na escolha das medidas de desempenho.

Quadro 67: Critérios para escolha das medidas de desempenho

CRITÉRIO	CRITÉRIOS DE ESCOLHA
TIPO DA MEDIDA DE DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> • adequação: capacidade de medir efetivamente o objetivo (FERRAZ; MARTINS, 2002) • relevância: verificação se a medida de desempenho é crítica para a mensuração dos resultados do objetivo (FERRAZ, 2003) • contribuição: capacidade de auxiliar no alcance das metas relacionadas ao do objetivo (FERRAZ; MARTINS, 2002) • facilidade de entendimento: examinar se a medida de desempenho é facilmente entendida conceitualmente (SCHIEMANN; LINGLE, 1999) • capacidade de mudança: examinar se a medida de desempenho é capaz de muda rapidamente quando o objetivo muda (SCHIEMANN; LINGLE, 1999)
TÍTULO	<ul style="list-style-type: none"> • adequação: capacidade de expressar efetivamente o que se pretende medir em relação ao objetivo (FERRAZ; MARTINS, 2002) • memorização: facilidade em lembrar qual é objetivo estratégico a ser medido (FERRAZ; MARTINS, 2002)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 67: critérios para a escolha das medias de desempenho (continuação)

CRITÉRIO	CRITÉRIOS DE ESCOLHA
FÓRMULA	<ul style="list-style-type: none"> • validade: verificação se a fórmula da medida de desempenho realmente mede o que se pretende conceitualmente (SCHIEMANN; LINGLE, 1999) • veracidade: verificação se existe erro na configuração da fórmula da medida de desempenho (SCHIEMANN; LINGLE, 1999) • custo/benefício: identificar o custo adicional requerido para calcular a medida de desempenho (SCHIEMANN; LINGLE, 1999) • compreensão: facilidade em entender o que está sendo medido pela fórmula (FERRAZ; MARTINS, 2002) • confiabilidade: capacidade de utilizar a diversas vezes sem gerar erro (FERRAZ; MARTINS, 2002) • flexibilidade: capacidade de mudar rapidamente a fórmula se houver mudança no objetivo (FERRAZ; MARTINS, 2002) • utilização: facilidade em aplicar a fórmula e calcular a medida de desempenho no dia-a-dia (FERRAZ; MARTINS, 2002)
FREQUÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • adequação ao objetivo: capacidade de medir efetivamente o que se pretende conceitualmente em termos de tempo (FERRAZ; MARTINS, 2002) • capacidade de mudança: flexibilidade em mudar a periodicidade de medição da medida de desempenho (SCHIEMANN; LINGLE, 1999)
CAPACIDADE DE DESDOBRAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • balanço: verificar se as medidas de desempenho estão agrupadas de forma balanceada em torno de um objetivo, dimensão e/ou área organizacional (SCHIEMANN; LINGLE, 1999), evitando a criação medidas de desempenho em excesso e sem sentido (FERRAZ, 2003) • congruência: para alinharem e comunicarem adequadamente os objetivos, as medidas de desempenho desenvolvidas não podem ser ambíguas, nem criar conflitos entre os objetivos medidos (OLVE; ROY; WETTER, 1999) • desdobramento: facilidade da medida de desempenho ser desdobrada para os diversos níveis hierárquicos da organização (OLVE; ROY; WETTER, 1999) • relacionamento: capacidade de expressar com clareza a ligação entre as medidas de desempenho (FERRAZ; MARTINS, 2002)
USO	<ul style="list-style-type: none"> • utilização: facilidade em aplicar a medida de desempenho no dia-a-dia (FERRAZ; MARTINS, 2002) • compreensão: facilidade em explicar e aprender a aplicar a medida de desempenho (OLVE; ROY; WETTER, 1999) • análise: facilidade em interpretar o que está sendo medido (FERRAZ; MARTINS, 2002) • valor agregado: custo/benefício de produzir a informação proporcionada pela medida de desempenho (FERRAZ; MARTINS, 2002)

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 Implementação do Sistema de Medição de Desempenho

No que diz respeito à implementação dos sistemas de medição de desempenho é importante levar em conta os seguintes aspectos: forma de implementação, apoio das lideranças e tecnologia de informação disponível (ATTADIA, 2004). Cada um desses aspectos é tratado a seguir.

5.3.1 Forma de Implementação

Primeiramente, é fundamental ter um modelo teórico de medição de desempenho apoiando o processo de implementação, auxiliando na identificação das áreas críticas de desempenho e no alinhamento e desdobramento dos objetivos, metas e medidas de desempenho (CARDOZA; CARPINETTI; MARTINS, 2003).

Outro aspecto relevante na implementação de um sistema de medição de desempenho é forma de implementação, que pode ser *top-down* ou *botton-up*. A implementação *top-down* parte da alta administração para o nível operacional. Observa-se que grande parte dos sistemas de medição de desempenho modernos sugerem este tipo de implementação, podendo-se citar entre eles: Matriz de Medição de Desempenho (KEEGAN; EILER; JONES, 1989), SMART (CROSS; LYNCH, 1990), BSC (KAPLAN; NORTON, 1996), Sistema de Medição de Desempenho Integrado (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997).

A implementação *botton-up* está ligada normalmente a SMDs que surgiram com base nos programas de qualidade. Pode-se inferir que esses SMDs evoluem de acordo com os esforços de melhoria contínua da empresa (ATTADIA; CANEVAROLO; MARTINS, 2003). A implementação *botton-up* tem como característica um maior envolvimento dos empregados na definição das medidas de desempenho e das metas, podendo assim gerar maior comprometimento dos mesmos em relação à implementação efetiva do sistema de medição de desempenho. Além disso, atualmente há uma tendência à descentralização do planejamento e da autoridade e responsabilidade e à utilização de estilos de liderança mais participativos, tomando a implementação *botton-up* mais coerente ao contexto da organização.

Durante o processo de implementação é importante a participação direta dos responsáveis pela medição do desempenho no processo de implementação, a fim de identificar e implantar as iniciativas de melhoria no sistema de medição de desempenho em áreas que apresentam resultados insatisfatórios, e posteriormente, rever o impacto dessa melhoria no desempenho global da empresa (CARDOZA; CARPINETTI; MARTINS, 2003).

5.3.2 Apoio das Lideranças

Os líderes de nível gerencial têm importância fundamental no sucesso de todo processo de mudança organizacional, eles têm o poder de criar barreiras e resistências junto ao pessoal do nível operacional (ARAÚJO, 2001). Na implementação de um sistema de medição de desempenho esse comportamento não é diferente. Normalmente, num processo de implementação de um sistema de medição de desempenho não se consegue, num primeiro momento, 100% de adesão; o que ocorre é um envolvimento gradual dos líderes que pode ser descrito em três estágios (HRONEC, 1994), conforme mostra o Quadro 68.

Quadro 68: Estágios de comprometimento dos líderes com a implementação do sistema de medição de desempenho.

Estágio	Descrição
Conscientização	<ul style="list-style-type: none"> • busca aprender sobre medição de desempenho • compromete tempo para a compreensão do sistema de medição de desempenho • entende os conceitos de medição de desempenho • apóia passivamente os esforços de implementação
Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> • busca orientação para agir sobre as questões da medição de desempenho • compromete tempo e recursos a serem envolvidos • usa os conceitos de medição de desempenho • apóia ativamente os esforços de implementação
Domínio	<ul style="list-style-type: none"> • busca e assume responsabilidade pelas questões da medição de desempenho • recruta outras pessoas a serem envolvidas • aplica e ensina conceitos de medição de desempenho • empreende esforços para a implementação do sistema de medição de desempenho

Fonte: Elaborado Pela autora com base em HRONEC (1994)

5.3.3 Tecnologia de Informação Disponível

Em uma empresa de pequeno porte o fluxo de informações é mais informal, resultando na elaboração de sistemas de medição de desempenho mais simples. Nas organizações de grande porte, o fluxo de informações é mais formal, exigindo sistemas de medição de desempenho mais complexos e sofisticados que necessitam do apoio da tecnologia de informação (MAXIMIANO, 2000).

Muitas empresas têm investido em tecnologia de informação não só para aumentar a compreensão de suas estratégias como também para melhorar o nível de integração operacional e estratégica de seus sistemas de controle (BRODBECK *et al*, 2003). A tecnologia de informação facilita e agiliza os processos de coleta, análise, interpretação e disseminação das informações e

possibilitam a geração de diversos tipos de relatórios voltados para a gestão estratégica e tática da empresa (KAPLAN; NORTON, 2001b).

Há organizações que têm adotado sistemas do tipo Enterprise Resource Planning (ERP), com o intuito de melhorar a medição do desempenho da organização (SOUZA; VASCONCELLOS, 2003), na medida em que esses sistemas permitem a integração da informação entre os diversos processos empresariais, aumentam a possibilidades de controle sobre esses processos e proporcionam o acesso a informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisões sobre toda a cadeia produtiva (MENEZES; MARTINS, 2002).

Mas a implementação de um sistema de medição de desempenho não implica necessariamente na compra de novos sistemas de informação (NIVEN, 2002). A organização pode utilizar a tecnologia de informação que já tem disponível e os relatórios tradicionais da empresa, desde que estes sejam confiáveis e tenham condições de fornecer os dados que vão produzir as informações de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2001b).

5.4 O Uso do Sistema de Medição de Desempenho

O uso do sistema de medição de desempenho deve ser potencializado em todos seus aspectos (ATTADIA, 2004). Para que um dado seja transformado em uma informação por meio de um sistema de medição de desempenho é preciso que sejam acionados quatro processos: coleta, análise, interpretação e disseminação das informações (NEELY, 1999). Para que o uso do sistema de desempenho seja eficaz é primordial que as pessoas recebem educação e treinamento adequados para que esses processos sejam executados de forma confiável (NEELY, 2000). O Quadro 69 faz uma síntese das boas práticas na operacionalização dos processos de medição de desempenho.

Quadro 69: Boas práticas no uso dos sistemas de medição de desempenho.

ASPECTO	DESCRIÇÃO
Educação e treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • elaborar um programa específico para educação e treinamento dos usuários do sistema de medição de desempenho (KAPLAN E NORTON, 1997) • o treinamento deve ser direcionado a cada nível hierárquico com técnicas didáticas e material instrucional adequados, incluindo informações sobre os objetivos, metas e medidas de desempenho (ATTADIA, 2004) • o treinamento e a educação em relação ao uso do sistema de medição deve ter um caráter prático (NIVEN, 2002), sendo utilizadas técnicas didáticas adequadas a cada nível hierárquico
Coleta dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • é necessário fornecer educação e treinamento específico para as pessoas que forem desempenhar esta função (ATTADIA, 2004) • os responsáveis pela coleta de dados precisam saber entender as medidas de desempenho a fim de manusear os dados de forma confiável (HRONEC, 1994) • a base de dados da empresa deve estar atualizada para que não haja problemas na realização da coleta dos dados (KAPLAN; NORTON, 1992) • deve ser estabelecido um período específico para a realização da coleta de dados, afim de que não haja atrasos na comunicação dos resultados (ATTADIA, 2004)
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • o responsável pela análise dos dados deve receber treinamento adequado para o uso do sistema de medição de desempenho e para a realização da análise de dados (CARDOZA; CARPINETTI; MARTINS, 2003) • o responsável pela análise dos dados deve ter conhecimento dos os objetivos e respectivas metas, bem como do sistema de medição de desempenho (ATTADIA, 2004) • o responsável pela análise dos dados deve ser capaz de fazer diagnósticos precisos e de elaborar os relatórios para a alta administração, gerência e nível operacional (ATTADIA, 2004) • quando o desempenho real for igual ao esperado (meta estipulada), significa que o objetivo foi alcançado, e a empresa pode começar a pensar em estabelecer um novo padrão/meta para o objetivo (MAXIMIANO, 2004) • quando o desempenho real for abaixo do esperado, a empresa precisa elaborar um plano de ação corretiva (MAXIMIANO, 2004) • quando o desempenho real for acima do esperado, a empresa pode elaborar um plano de melhoria, visando a mudança de <i>status quo</i> em termos de competitividade (LEE; DALE, 1998)
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • deve ser elaborado um programa de comunicação específico para a comunicação do desempenho da organização (NÍVEN, 2002) • deve ser constante, com periodicidade definida (KAPLAN; NORTON, 2001a) • as informações sobre o desempenho dos vários objetivos/metass devem fornecidas de forma clara e objetiva, para isso deve ser utilizada uma linguagem acessível e escolhido um canal de comunicação adequado a cada nível hierárquico (NIVEN, 2002) • as críticas devem ser apresentadas de forma construtiva (KAPLAN, NORTON, 2001b) • todos devem ser incentivados a apresentar sugestões de melhoria para os problemas identificados (ATTADIA, 204)

Fonte: Elaborado pela autora

6 ANÁLISE CRÍTICA DO NÍVEL DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL DAS MPE

Antes de iniciar a análise crítica proposta como objetivo do capítulo, é importante destacar que não há um critério único e universal para a classificação de porte das empresas. Verifica-se a proposição de critérios quantitativos e qualitativos entre os autores, mas não há um consenso. No entanto, a existência de uma classificação padrão de porte de empresa constitui-se em um fator crítico de apoio às MPME (micro, pequena e médias empresas), permitindo que elas possam usufruir dos benefícios fiscais e incentivos previstos na legislação brasileira.

Dentre os critérios quantitativos destacam-se a classificação por número de empregados e por receita. O critério com base na receita bruta anual fornece um indicativo do tamanho do mercado da empresa, no entanto, está sujeito à flutuação das variáveis econômicas (MIGLIATO, 2004).

No Brasil, o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, regulamentado pela Lei n.º 9.841/99, é que define o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa, sendo este a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto n.º 5.028/2004, de 31 de março de 2004. Atualmente, esses critérios vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal voltados ao apoio às MPE e pelo regime simplificado de tributação SIMPLES (SEBRAE, 2005). O BNDES (2002) também usa como critério o valor da receita bruta anual. A Tabela 4 faz um resumo dos critérios quantitativos vigentes no Brasil.

Tabela 4: Critérios quantitativos para classificação do porte das empresas com base na receita bruta anual (RBA)

PORTE	Lei n.º 9.841/99 e Decreto n.º 5.028/2004	BNDES
micro	$RBA \leq R\$ 433.755,14$	$RBA \leq R\$ 1.200.000,00$
pequena	$R\$ 433.755,14 < RBA \leq R\$ 2.133.222,00$	$R\$ 1.200.000 < RBA \leq R\$ 10.500.000$
média	Não há definição	$R\$ 10.500.000 < RBA \leq R\$ 60.000.000$
grande	Não há definição	$RBA > R\$ 60.000.000$

Fonte: Elaborado pela autora

Vale destacar que uma particularidade dos parâmetros de classificação da legislação federal é que ela não faz menção à média e grande empresa (LIMA, 2001). O critério por número de empregados fornece indicativos econômicos e sociais (absorção de mão-de-obra, nível de renda, produtividade), sendo mais adotado, principalmente em estudos acadêmicos, por ser mais fácil de coletar e mais confiável (MIGLIATO, 2004). No Brasil, esse critério é amplamente difundido pelo SEBRAE (2005) e está apresentado na Tabela 5:

Tabela 5: Definição de porte da empresa com base no número de empregados

Categoria	N° de pessoas ocupadas (empregados)	
	Indústria e construção civil	Comércio e serviços
Microempresa	até 19	até 09
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49
Média empresa	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande empresa	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE (2005)

O número de empregados (pessoas ocupadas) tende a ser uma informação mais facilmente disponível em função dos empresários sentirem-se menos constrangidos em revelar o número de empregados do que o faturamento de sua empresa (LIMA, 2001). Como crítica, cabe o número de empregados (pessoas ocupadas) não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informação, nível de qualificação da mão-de-obra, podendo ocorrer em algumas atividades a realização de alto volume de negócios com utilização de mão-de-obra pouco numerosa (IBGE, 2003).

Os critérios qualitativos referem-se à estrutura interna da empresa: a forma como ela se organiza, o estilo de gestão e o perfil dos dirigentes (MIGLIATO, 2004). Ao caracterizar o funcionamento da empresa e como os recursos (humanos, financeiros, materiais) são articulados, os critérios qualitativos dão uma perspectiva dinâmica à classificação de porte das empresas (LEONE, 1991). Os três critérios qualitativos mais mencionados mundialmente na definição de porte de empresa são (FILION, 1990):

- **independência da propriedade e da administração:** reflete a relação estreita entre o capital e a administração;
- **administração personalizada:** aquele que detém a propriedade faz a administração à sua própria maneira, imprimindo assim sua personalidade sobre a empresa; e

- **pequena parcela de mercado:** restringe a possibilidade de classificação como MPME às empresas que não são dominantes no mercado.

Lima (2001) sugere um outro critério qualitativo: para uma empresa ser considerada micro, pequena ou média, ela deve ser majoritariamente dependente de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento. O autor destaca também que Resolução 59/1998 do MERCOSUL estabelece como critério qualitativo para as MPME que a organização não pode ser controlada por outra, nem pertencer a um grupo econômico. No Brasil não há critérios qualitativos de classificação de porte de empresa, que associados à perspectiva fiscal poderiam favorecer as MPME mais frágeis e criar barreiras mais consistentes contra a sonegação.

Após esta breve discussão sobre os critérios de classificação de porte de empresa, este capítulo tem como objetivo realizar, à luz da revisão teórica, a análise crítica do nível de capacitação gerencial MPE, identificando os pontos fortes e fracos dessas organizações. Para isso são analisadas as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle dessas empresas. A Figura 13 sintetiza a estrutura do capítulo.

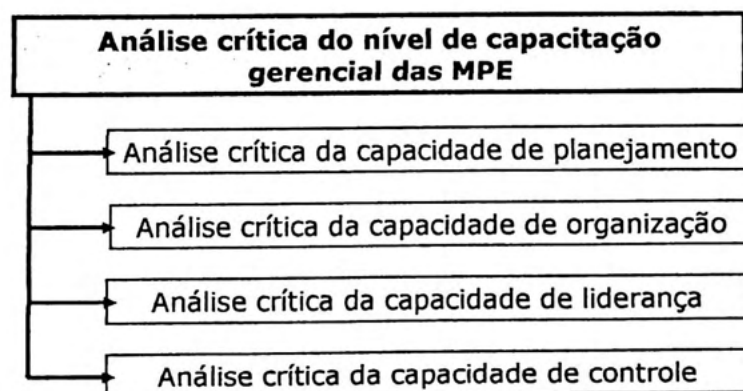


Figura 13: Fatores críticos de sucesso do nível de capacitação gerencial das MPE
Fonte: Elaborada pela autora

Cabe ressaltar que dada a heterogeneidade organizacional e operacional das MPE, este capítulo não tem a intenção de gerar qualquer tipo de generalização quanto às variáveis analisadas, mas sim fornecer uma visão exploratória das especificidades das MPE no que diz respeito ao nível de capacitação gerencial.

6.1 Análise Crítica da Capacidade de Planejamento

Este item tem como objetivo realizar a análise crítica da capacidade de planejamento das MPE, identificando os seus pontos fortes e fracos. Para isso são utilizados os parâmetros definidos no capítulo que discorre sobre a capacidade de planejamento: diagnóstico do ambiente interno e externo, nível de formalidade, alcance no tempo, nível de abrangência, alinhamento dos planos e capacidade de lidar com a mudança.

Em relação ao diagnóstico do ambiente interno e externo, observa-se que as MPE têm dificuldade em esse tipo de análise, restringindo sua capacidade de monitoramento e de identificação das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da organização (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

No que diz respeito ao ambiente externo, observa-se que as MPE ficam à mercê das mudanças provocadas pelos fatores macroambientais (LEONE, 1999), colocando-as em uma situação de fragilidade (MIGLIATO, 2004).

Verifica-se a necessidade de desenvolver públicas integradas e adequadas às necessidades das MPE brasileiras em relação à capacitação tecnológica e gerencial, bem como de acesso a crédito e financiamento para expansão da capacidade produtiva e atuação em novos mercados.

Há oportunidades de crescimento e desenvolvimento em setores especializados e relacionados à nichos de mercado, bem como setores com incentivos e subsídios do governo. Como tendência destaca-se a formação de parcerias, alianças ou redes de cooperação para obtenção de escala, maior poder de barganha e ganho de competitividade.

O Quadro 70 faz um breve resumo das ameaças e oportunidades das MPE, em relação ao macroambiente.

Quadro 70: Ameaças e oportunidades das MPE em relação ao macromambiente

AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • A globalização intensificou a concorrência (SOUZA <i>et al</i>, 2002). • Não há um conjunto de ações, medidas e programas que efetivamente insiram e apoiem o desenvolvimento e crescimento dessas empresas (SOUZA <i>et al</i> 2002). • Dificuldade de acesso à crédito devido a fatores como a exigência de estar em dia com as obrigações fiscais ou o tipo de garantia exigido para a concessão de empréstimos (LA ROVERE, 2001). • O acesso ao capital tornou-se mais problemático com a elevação das taxas reais de empréstimo bancário, impedindo a viabilidade econômica dos financiamentos para MPE (SOUZA <i>et al</i> 2002). • Falta de suporte técnico e de gerenciamento adequado para as MPE (IBGE, 2003) • Excesso de burocracia e exigência de muitos documentos legais para se ter acesso aos recursos dos programas existentes de incentivo às MPE (MENDONÇA; BOTELHO,2002) • As políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico no Brasil tendem a ser passivas, desconsiderando especificidades setoriais e reforçando setores já beneficiados por políticas precedentes (LA ROVERE, 2001)
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Demografia elevada, denotando grande relevância social na geração de renda e oferta de empregos (IBGE, 2003) • Observa-se uma tendência mundial na multiplicação de políticas públicas e a criação de programas voltados diretamente ao desenvolvimento e consolidação dessas empresas (OCDE, 2000). • Ambiente favorável à cooperação internacional (SOUZA <i>et al</i>, 2002) • Oportunidade de atuar em nichos que apresentam uma alta taxa de inovação (LA ROVERE, 2001). • Possibilidade de inserção em mercados internacionais por meio de alianças estratégicas e <i>joint ventures</i> com grandes empresas (SOUZA <i>et al</i>, 2002). • Possibilidade de crescimento e expansão por meio da formação de redes de cooperação (GELINAS; BIGRAS, 2004) • O comércio eletrônico desponta como um meio viável das MPEs terem acesso a mercados até então disponíveis apenas às grandes empresas (SOUZA <i>et al</i>, 2002). • No Brasil a inclusão das micro e pequenas empresas em processos de licitação das compras dos governos estaduais, cuja participação ocorre com a intervenção dos sindicatos, torna-se grande oportunidade de negócio (IBGE,2003). • No Brasil em 1996, foi obtida a aprovação da Lei 9.317, entrou em vigor o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições – SIMPLES, incluiu as pequenas empresas como beneficiárias da tributação simplificada e ampliou a relação dos impostos e contribuições incluídos no benefício da arrecadação única (SEBRAE, 2005). • As ações do SEBRAE voltadas para as MPE têm desempenhado importante papel para a sobrevivência e crescimento dessas empresas, destacando-se entre elas a modernização da gestão empresarial, fomento à capacitação tecnológica, incremento da competitividade, difusão de informações empresariais (MENDONÇA, BOTELHO,2002). • O Ministério da Ciência e Tecnologia tem dois programas em andamento.O projeto ALFA visa estimular a inovação tecnológica através do financiamento não reembolsável de estudos de viabilidade técnica de empresas de base tecnológica. O Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas, e tem como objetivo fomentar a criação e consolidação de incubadoras de empresas, em parceria com o SEBRAE e agências regionais de fomento (LA ROVERE, 2001) • A FINEP lançou um fundo de investimentos visando a atração de capital de risco para pequenas empresas de base tecnológica (LA ROVERE, 2001) • O Programa Brasil Empreendedor que estabelece parcerias entre os agentes financeiros tradicionais, como Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil (ROVERE, 2001) • Programas de fomento às exportações de MPME, destacando-se criação de novos pólos de exportação, engajar MPE no comércio exterior, facilitar o acesso das MPE empresas ao crédito para a exportação (LA ROVERE, 2001).

Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito ao microambiente, são identificadas as ameaças e oportunidades das MPE, com base no Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1989). Essa análise está exposta no Quadro 71.

Quadro 71: Ameaças e oportunidades das MPE em relação ao micromambiente

NOVOS ENTRANTES	
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • A entrada de novos concorrentes é intensa principalmente nos setores onde a tecnologia empregada é simples e de domínio público e o capital inicial de relativamente baixo (CARDOSO, 1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Os setores que atuam com alta tecnologia ou que recebem algum tipo de incentivo do governo são mais difíceis de entrar, havendo barreiras de acesso para os novos entrantes (CARDOSO, 1998).
CONCORRENTES ATUAIS	
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência intensa para as MPE em praticamente todos os setores (SEBRAE, 2005) • A ausência de barreiras de entrada e saída na maior parte dos setores possibilita uma grande concentração de MPE na mesma indústria, diminuindo a participação de mercado e a rentabilidade per capita (CARDOSO, 1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • As MPE iniciadas pelo empreendedorismo por oportunidade têm mais chance de sobrevivência do que aquelas iniciadas por necessidade (BERNARDI, 2003)
CLIENTES	
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • As MPE reclamam da falta de clientes, não sabendo identificar ao certo as causas do fato (SEBRAE, 2003) • Inadimplência dos clientes (SEBRAE, 2003) • Quase sempre o poder de negociação dos clientes é muito grande, principalmente porque, sem força mercadológica para obter escala, as MPE são sustentadas pelas “grandes vendas” a determinados clientes. O preço de venda do produto para estes grandes pedidos, normalmente é determinado pelo cliente, fazendo com que as MPE realizem suas vendas com margens de lucro mínimas (CARDOSO, 1998) • Observa-se que muitas MPE, para garantir a venda ao cliente e não perdê-lo para a concorrência, realizam suas vendas sem margem de lucro ou até com prejuízo. (LEONE, 1991) 	<ul style="list-style-type: none"> • O relacionamento próximo do dono com cliente cria um diferencial para as MPE no que diz respeito ao acesso para discutir aspectos referentes ao pedido/venda/pagamento do cliente (BERNARDI, 2003) • Possibilidade de operar em nichos de mercado como o segmento de alta renda, que permite uma alta taxa de retorno (JULIEN 1993) • A exportação dos produtos pode ser um diferencial importante para as MPE (MARTINELLI; JOYAL, 2004) • As atividades relacionadas ao meio ambiente podem ser um segmento interessante para as MPE atuarem (WOLFF; PETT, 2006).
FORNECEDORES	
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Quase sempre o poder de negociação dos fornecedores é muito grande, principalmente por que, isoladamente, a demanda por suprimentos da MPE não possui escala relevante para os mesmos (CARDOSO, 1998) • Em alguns casos, fornecedores estimulam as MPE a fazerem compras mensais do tamanho do seu lote mínimo, independentemente da demanda real de suprimentos das mesmas, sob ameaça de perda do título de “cliente preferencial” (CARDOSO, 1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • O uso de matéria-prima de alta qualidade representa um diferencial para as MPE que pode ser utilizado como aspecto fortalecedor dos produtos e da marca dessas empresas (CARDOSO, 1998) • Há fornecedores que criam programas de fidelização para as PME, a medida que a empresa aumenta o volume de compras, ganham pontos e/ou são classificadas em categorias que dão direito a benefícios como a maior facilidade de pagamento, taxa de juros diferenciada no financiamento das compras, entrega mais rápida (SEBRAE, 2005)

Fonte: Elaborada pela autora

Quadro 71: Ameaças e oportunidades (continuação)

PRODUTOS /SERVIÇOS SUBSTITUOS	
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • As MPE têm pouca força de reação frente ao surgimento de um produto/serviço substituto em função da falta de competência para produzir economicamente produtos de alta complexidade/funcionalidade (CARDOSO, 1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de atuação em mercados de alta tecnologia e inovação, criando produtos inéditos (JULIEN 1993)

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação às fraquezas e forças, as MPE brasileiras apresentam sérias deficiências. O Quadro 72 faz um síntese das forças e fraquezas das MPE.

Quadro 72: Fraquezas e forças das MPE

FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Altas taxas de mortalidade (IBGE, 2003) • Baixa capacidade de inovação (LEVISTKY, 1996) • Oferecimento de produtos/ serviços de baixo valor agregado (MARTINELLI; JOYAL, 2004) • Fraca especialização (LEONE, 1999) • Menor capacidade de gerar economias de escala (LA ROVERE, 2001). • Dificuldade de baixar os custos de produção (MIGLIATO, 2004) • Dificuldade de atualização tecnológica por limitações de tempo e de recursos humanos (LEVISTKY, 1996) • O aprendizado tecnológico das MPE é afetado pela falta de conscientização dos empresários acerca dos possíveis ganhos de competitividade que podem ser trazidos pelas inovações (LA ROVERE, 2001) • Dificuldade de apresentar preços competitivos para concorrer no mercado (SOUZA <i>et al</i>, 2002) • Fraca maturidade organizacional (LEONE, 1999) • Pequeno capital de giro (SOUZA <i>et al</i>, 2002) • Forte dependência de bancos para capital de giro, gerando falta de autonomia financeira foi (GILMORE; CARSON; O'DONNELL, 2004) • Dificuldade de sincronização do fluxo de caixa da empresa (SEBRAE, 2003) • Deficiente organização contábil-administrativa (MENDONÇA; BOTELHO, 2002) • Desconhecimento dos dirigentes sobre como utilizar o capital de terceiros a uma taxa de juros mais barata (CHIN-CHIANG, 2005) • Pobreza de recursos (LEONE, 1999) • Capacidade logística insuficiente para desenvolver e manter um relacionamento próximo com seus parceiros de negócios (GELINAS; BIGRAS, 2004) • Utilização de técnicas de administração obsoletas (LEVISTKY, 1996) • Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica (IBGE, 2003) • Necessidade de gerenciamento eficiente em todos os níveis hierárquicos (PINHEIRO, 1996) • Gestão altamente centralizada (IBGE, 2003) • Sistema de informações pouco desenvolvido (LEVISTKY, 1996) • Tomada de decisão intuitiva (LEONE, 1999) • Menor propensão a correr riscos (LA ROVERE, 2001). • Despreparo da maior parte dos empresários para confeccionar a proposta de solicitação de financiamento e adequar-se às exigências técnicas necessárias à obtenção dos recursos juntos aos órgãos governamentais (MENDONÇA; BOTELHO, 2002). • As MPE enfrentam várias dificuldades para exportar, destacando-se a falta de informações sobre oportunidades e mercados, pouco conhecimento das ferramentas de marketing e distribuição, falta de conhecimentos sobre os trâmites legais do processo e falta de recursos financeiros (MARTINELLI; JOYAL, 2004)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 72: Fraquezas e forças das PME

FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • As PME têm maior flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades dos clientes (JULIEN 1993). • As PME têm habilidade para adaptar tecnologia e fazer modificações nos seus produtos de forma rápida (WOLFF; PETT, 2006) • Estrutura simples e leve (LEONE, 1999) • Em grande parte das MPE, o ambiente organizacional induz a uma maior motivação dos empregados (LA ROVERE, 2001) • Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios (IBGE, 2003) • Ligação emocional com a existência da empresa, lutando por sua sobrevivência intensamente (BERNHOEFT, 2003) • O clima organizacional pode induzir a uma maior motivação dos empregados melhorar o nível de produtividade e a qualidade dos produtos/serviços das MPE (JULIEN 1993).

Fonte: Elaborado pela autora

As forças e fraquezas das MPE são melhor detalhadas ao longo do capítulo, na medida em que é realizada a análise do nível de capacitação gerencial das MPE.

No que se refere ao nível de formalidade do planejamento, observa-se que nas MPE o planejamento ocorre de forma informal (KOK, 2005). O processo é centralizado na figura líder/dono, que dirige a organização na busca de novas oportunidades (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Os planos são elaborados de forma incremental e emergente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), permitindo maior agilidade na operacionalização de mudanças contingenciais (LODI, 1986). Por outro lado as decisões são tomadas de forma não-programada com base na intuição e experiência do dono (ATTADIA, 2005), sem a utilização de ferramentas gerenciais que poderiam melhorar o seu nível assertividade (COHEN, 2000).

Como as decisões são tomadas com baixo embasamento técnico (LODI, 1986) e de forma precipitada (AUDRETSCH; LEHMANN, 2006), verifica-se que, na maior parte das vezes, há uma avaliação subestimada dos custos, recursos e prazos para a implementação dos planos, levando a empresa a desperdícios (ATTADIA, 2005). Além disso, a informalidade do processo cria grande dependência cultural em relação à figura dono (COHEN, 2000), exigindo a presença do mesmo na operacionalização dos planos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Outro aspecto negativo, é a dificuldade na comunicação dos objetivos e metas aos outros membros da organização (MALINA; SELTO, 2000).

Em relação ao alcance no tempo, os planos das MPEs apresentam horizonte mais restrito, com foco no curto prazo (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), caracterizando a predominância de visão imediatista e operacional (ATTADIA, 2005), que contribuí para a formação de uma cultura de “apagamento de incêndios” na organização (COHEN, 2000) e de busca por resultados imediatos (ATTADIA, 2005).

Observa-se que, muitas vezes, esse comportamento orientado para o curto prazo é fruto das próprias limitações de recursos financeiros e humanos das MPE, não sobrando tempo para “pensar no futuro” (MIGLIATO, 2004). No entanto, essa postura afeta diretamente a capacidade de sobrevivência das MPEs a longo prazo (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Quanto ao nível de abrangência, verifica-se que as MPE têm dificuldade de aplicar a metodologia tradicional (LODI, 1986) em função de uma série de fatores:

- o dono tem excesso de confiança na própria experiência e na percepção de mercado para o estabelecimento de estratégias, achando que não precisa das ferramentas de diagnóstico, planejamento e tomada de decisão (ATTADIA, 2005);
- crença de que as MPE são enxutas demais para formalizar o processo de planejamento e utilizar ferramentas e métodos estruturados de administração (LODI, 1986);
- muitos dirigentes desconhecem as ferramentas e métodos de diagnóstico, planejamento e tomada de decisão (ATTADIA, 2005);
- muitos dirigentes não têm conhecimentos suficientes em administração para operacionalizar as metodologias de planejamento (BERNARDI, 2003) e
- muitos dirigentes não conseguem adaptar as metodologias de planejamento ao contexto de sua empresa (VITORINO, 2006).

Em relação ao planejamento estratégico observa-se muitos dirigentes têm uma visão de futuro totalmente vaga em função da dificuldade de interpretar o ambiente empresarial (KALANTARIDIS, 2004). Outros têm a visão de futuro tão internalizada em seu modelo mental, que não conseguem compartilhá-la nem mesmo com os membros da família, que muitas vezes fazem parte da organização (BERNHOEFT, 2003). Há também proprietários cuja visão de futuro é simplesmente que o negócio consiga manter o sustento da família (GELINAS; BIGRAS, 2004).

Verifica-se que muitas MPE não conseguem estabelecer seu posicionamento, nem selecionar estratégias adequadas de atuação no mercado, afetando sua capacidade competitiva (VITORINO, 2006). Em termos competitivos as MPE, geralmente posicionam-se como empresa seguidora de mercado, não atacando a líder de frente e realizando as mesmas ações dos concorrentes para manter sua posição no mercado (CHIN-CHIANG, 2005). No que se refere às estratégias adotadas, de forma geral observa-se que as MPE adotam estratégias de custo e de penetração de mercado (MCGOVERN, 2006).

Em relação ao planejamento funcional, de acordo com pesquisa realizada com as MPE paulistas, destaca-se como principal estratégia de vendas o parcelamento à prazo (53%), sendo os instrumentos de pagamentos mais aceitos o cheque pré-datado (79%), boleto bancário (21%), cartão de crédito (18%), duplicatas (17%) e vendas fiado (13%). A concentração de vendas à prazo pode ser uma dos motivos que explicam os problemas de descasamento de fluxo de caixa, enfrentados pela maioria das MPE (BEDÊ; VIEGAS, 2002).

A mesma pesquisa destaca que em torno de 63% das MPE paulistas têm clientes inadimplentes. Porém, a proporção das vendas que se encontra em atraso corresponde a apenas 14% das vendas totais, sendo que a maioria dos pagamentos em atraso é de baixo valor, o que é um fator positivo. A principal estratégia utilizada para recuperação desses créditos é a negociação do dirigente com o cliente (94%), somente 6% das MPE paulistas executam a dívida na justiça.

Verifica-se também que muitas MPES (no caso das paulistas cerca de 22%) enfrentam problemas com atraso no pagamento de suas contas, sendo os mais citados: impostos e tributos (13%), fornecedores (7%), dívidas/empréstimos (6%), contas de luz/água/telefone (2%), aluguel (2%), salários (1%). Se a maior parte das vendas das MPE paulistas é à prazo é bastante natural que este tipo de situação aconteça, em função da administração inadequada do fluxo de caixa (BEDÊ; VIEGAS, 2002).

No tange ao planejamento funcional, as MPE apresentam várias deficiências, destacadas no Quadro 73.

Quadro 73: Deficiências no planejamento funcional das PME

ÁREA FUNCIONAL	DEFICIÊNCIAS NO PLANEJAMENTO FUNCIONAL
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento informal da concorrência (BERNARDI, 2003) • Não possuem conhecimentos de segmentação de mercado (CORRADO, 1994) • Não apresentam mecanismos gerenciais para acompanhamento do desempenho dos produtos/serviços oferecidos (WOLFF; PETT, 2006) • Falta de conhecimentos para definir o preço dos produtos (VITORINO, 2006) • Falta de planejamento de estratégias promoção de vendas (CORRADO, 1994) • Uso restrito das ferramentas de comunicação de marketing (BAIRON; PEREZ, 2002) • Falta de conhecimentos para estabelecer estratégias adequadas de distribuição (GELINAS; BIGRAS, 2004)
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • O “capital” dessas empresas é o conhecimento de seus proprietários (SEBRAE, 2005) • Falta de planejamento no aprimoramento e desenvolvimento de novos produtos (WOLFF; PETT, 2006) • Deficiência de ferramentas tecnológicas para desenvolver projetos de novos produtos (LA ROVERE, 2001)
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia deficitária, com máquinas e equipamentos obsoletos (SEBRAE, 2005) • Planejamento e controle da produção deficitário, gerando desperdício e retrabalho (GONÇALVES, 1994) • Desconhecimento de ferramentas para melhoria da qualidade (GONÇALVES, 1994)
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de mão-de-obra menos com baixo grau de qualificação (SEBRAE, 2005) • Não há planejamento de treinamento, em grande parte dos casos o aprendizado do colaborador se dá executando a própria função (SEBRAE, 2005) • Oferecimento de salários menores e condições de trabalho menos favoráveis (SEBRAE, 2005) • Os contratos de trabalho não chegam a obedecer plenamente às exigências sindicais e legais (SEBRAE, 2005) • Não há mecanismos formais de avaliação de desempenho (ATTADIA, 2005) • Não há um plano formal de carreira (BORNHOLDT, 2005)
FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Não faz programação de investimentos (VITORINO, 2006) • Não realiza o controle dos custos da empresa (LODI, 1986) • Não realiza controle do fluxo de caixa, desequilibrando o ritmo de entrada das receitas e as datas de pagamento das despesas (VITORINO, 2006) • Não utiliza mecanismos formais de análise do desempenho financeiro da empresa (OLIVEIRA, 1999)

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao planejamento operacional, as MPE apresentam as algumas fragilidades, que estão expostas no Quadro 74.

Quadro 74: Fragilidades das MPE no planejamento operacional

Aspectos	Pontos Diagnosticados
Atividades, Recursos e Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Não programa atividades e recursos em função do tempo, prejudicando a rotina da empresa (MIGLIATO, 2004). • Dificuldade em cumprir prazo de entrega acordado com o cliente (VITORINO, 2006)
Meios de controle	<ul style="list-style-type: none"> • Não utiliza orçamento como ferramenta de apoio à gestão da empresa (MIGLIATO, 2004).

Fonte: Elaborado pela autora

Embora as MPE tenham como vantagem o fato de não haver separação entre o processo de formulação e de implementação da estratégia, tornando o processo de planejamento contínuo (MINTZBERG; QUINN 2001), verifica-se que o alinhamento dos planos é bastante deficitário.

As MPE não apresentam um método de alinhamento próprio para as suas necessidades (CARDOSO, 1998), encontrando muitas dificuldades em decompor as estratégias em objetivos e metas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Talvez isso possa ser explicado pelo desconhecimento por parte das MPE das ferramentas de desdobramento ou pelo fato desses métodos não serem os mais apropriados à realidade das MPE.

O dono e/ou principal dirigente é quem define de todos os objetivos e metas da MPE (BORNHOLDT, 2005). Não há negociação, os subordinados acatam as decisões quanto aos objetivos e metas (CARDOSO, 1998). Geralmente, as definições estratégicas são comunicadas de forma unilateral e com um certo grau de imposição, que, normalmente, não é bem recebido pelos colaboradores (GOMES; NASSAR, 2001).

Observa-se que as MPE não costumam vincular os objetivos e metas ao sistema de medição de desempenho e ao sistema de remuneração. Primeiramente, porque as MPE são muito fracas no desenvolvimento de medidas de desempenho, não realizando o processo de controle de forma efetiva (VITURINO, 2006). Em segundo lugar, as MPE não têm cultura de utilizar mecanismos de remuneração variável, nem conhecimentos e pessoas qualificadas para desenvolverem sistemas com esta configuração (YAMIN; GUNASEKARAN; MAVONDO, 2001). O máximo que essas empresas chegam nesse sentido é implantar incentivos financeiros com base na produtividade (ROSA, 2004).

É fundamental que as MPE aprendam a utilizar métodos de análise e de elaboração de cenários futuros para guiar a organização, gerando informações confiáveis para a tomada de decisão (COHEN, 2000).

Em relação ao posicionamento competitivo, há grandes perspectivas de sucesso para as MPE que têm buscado se posicionar como líder de mercado em segmentos inovadores (LA ROVERE,

2001) e como ocupante de nicho oferecendo produtos/serviços altamente especializados (MCGOVERN, 2006).

Levando em conta as oportunidades destacadas para as PME, verifica-se que as estratégias de foco, inovação e internacionalização constituem-se em caminhos viáveis para elas manterem-se competitivas.

A implementação de uma estratégia de foco por uma PME implica no desenvolvimento da capacidade de conhecer as necessidades e desejos do segmento foco, personalizando o atendimento (AMATO NETO, 2005).

Quanto à estratégia de inovação, é importante destacar que é um processo coletivo que altera crenças, valores e comportamentos cristalizados, portanto para ser operacionalizada a MPE precisa ter uma cultura aberta a mudança (AMATO NETO, 2005).

Embora a estratégia de internacionalização seja apontada, atualmente, como uma oportunidade de atuação das MPE (SOUZA *et al*, 2002), verifica-se que essas empresas apresentam um certo “complexo de inferioridade”, não se sentindo capazes de atuarem sozinhas no mercado internacional (LEONARDO JR, 2002). Por outro lado, também não se articulam para comercializarem conjuntamente (CACERES, 2001).

A estratégia de internacionalização requer o acompanhamento e a análise das tendências mundiais de forma contínua. Cabe ressaltar que esses processos são muito complexos e dispendiosos para serem realizados individualmente pela MPE. Somado a isto, os profissionais dessas áreas são caros, inviabilizando a terceirização desse serviço. Além disso, poucas são as empresas que dispõem de “tempo de qualidade” para realizar esses esforços (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

As dificuldades iniciais nos processos de internacionalização das MPE são determinadas pela falta de conhecimentos sobre as oportunidades específicas de mercado de exportação, pela falta

de colaboradores adequados e pelos altos custos de desenvolvimento de novos mercados. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Além disso, existem outros obstáculos para as MPE operacionalizarem essa estratégia, destacando-se: necessidade de conquistar o reconhecimento da sua marca fora do país, o custo do crédito em razão do risco Brasil, a concorrência dos produtos estrangeiros com preços extremamente competitivos, os altos custos do processo aduaneiro e a dificuldade das MPE em cumprir as condições de prazo, qualidade e especificações técnicas solicitadas pelos clientes (SEBRAE, 2005).

O Quadro 75 sintetiza algumas práticas que as MPE podem adotar para implantar as estratégias de foco, inovação e internacionalização.

Quadro 75: Sugestão de estratégias para as MPE

ESTRATÉGIA	RECOMENDAÇÕES
FOCO	<ul style="list-style-type: none"> • O principal diferencial competitivo é especialização (BRITO, 1999) • Possibilidade de produzir sob encomenda, primando pela sofisticação e pelo atendimento às especificidades dos clientes (STALLIVIERI, 2005) • Combater os concorrentes garantindo a qualidade do produto e oferecendo serviços diferenciados (KALANTARIDIS, 2004) • É necessário ter domínio da tecnologia, em relação ao produto e ao processo (BRITO, 1999) • Necessidade de acesso a uma rede eficiente de fornecedores (STALLIVIERI, 2005) • Investir na construção de uma marca forte (KALANTARIDIS, 2004)
INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade calcada na alta especialização, alta qualidade, diferenciação de produto e flexibilidade (STALLIVIERI, 2005) • Capacitada a detectar os sinais externos de mudança provenientes do mercado ou da evolução tecnológica (AMATO NETO, 2005) • Necessidade de renovar a capacidade de inovação no mesmo ritmo da evolução e das mudanças tecnológicas do ambiente (AMATO NETO, 2005) • Necessidade de investir pesadamente em pesquisa e desenvolvimento (LINDELÖF; LÖFSTEN, 2006) • A inovação pode assumir várias formas: aplicação de tecnologias em novos mercados, melhorias em produtos e serviços existentes, uso de novas tecnologias para mercados tradicionais, novas formas de administrar e produzir, novas maneiras de comercialização, identificação de novos grupos de clientes, novos esquemas de distribuição, novas formas de alianças estratégicas (AMATO NETO, 2005) • Necessidade de mão-de-obra altamente qualificada (BRITO, 1999) • Utilização de modernas técnicas de gestão (STALLIVIERI, 2005) • Realizar parcerias com centros de pesquisa ou universidades pode ser uma boa estratégia para as PME que desejam capacitar-se tecnologicamente e não possuem volume suficiente de recursos financeiros ou estrutura adequada para a realização de (LINDELÖF; LÖFSTEN, 2006)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 75: Sugestões de estratégias para as MPE (continuação)

ESTRATÉGIA	RECOMENDAÇÕES
INTERNACIONALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade um comportamento estratégico sólido por parte das MPE, principalmente no que tange à evolução do mercado. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Para exportar a MPE precisa capacitar-se internamente, criando uma estrutura adequada para a realização desta atividade (WILKINSON, 2006) • Manter-se informada sobre as ações de seus potenciais concorrentes em todas as partes do mundo, também para manter vantagens competitivas que permitam a defesa e a preservação de seu mercado atual (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Para exportar a MPE precisa estar preparada para responder rapidamente às oportunidades e necessidades dos clientes (KALANTARIDIS, 2004) • Oferecer preços competitivos em relação ao mercado internacional (KALANTARIDIS, 2004) • Exportar os produtos pode ser uma aventura para as MPE que não têm conhecimento sobre o mercado em que deseja atuar, incluindo fatores culturais, tramites aduaneiros, barreiras alfandegárias (WILKINSON, 2006) • Ter um controle efetivo sobre os canais de distribuição (KALANTARIDIS, 2004) • Fazer parcerias com empresas que já atuam no mercado em que se deseja entrar (LOCKE, 2006) • Desenvolver uma visão de atuação em equipe com retorno a longo prazo, ao invés da tendência natural de buscar exclusivamente o benefício próprio, no curto prazo (CACERES, 2001) • Participar de consórcios de exportação pode ser uma boa estratégia para as MPE que têm a intenção de internacionalizar-se (CACERES, 2001) • O sucesso das atividades de exportação sustentáveis a longo prazo depende do desenvolvimento das relações de colaboração entre atores econômicos e institucionais com os mesmos interesses e a disponibilidade de suficiente “massa crítica” de informações, que sustente o dinâmico processo decisório. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às estratégias funcionais, há necessidade de profissionalização como um todo em todas as áreas (MELTZER, 2006), implantando ferramentas gerenciais adequadas (CARDOSO, 1998). Embora o processo seja lento, nota-se que as MPE já estão começando a se conscientizar de que a profissionalização é um fator crítico para a sua sobrevivência.

Observa-se, por exemplo, que cerca de 95% das MPE paulistas já fazem algum tipo de análise prévia do cliente nas suas vendas à prazo, como estratégia de combater a inadimplência. Para isso elas utilizam os seguintes instrumentos: consulta ao Sistema Central de Proteção ao Crédito – SCPC (42%), consulta a cadastro próprio (40%), exigência de apresentação de documentos pessoais na hora da compra (30%), parcelamento para clientes conhecidos (29%) e 19% fazem outros tipos de análises (BEDÊ; VIEGAS, 2002).

As MPE paulistas vêm apresentando queda nas vendas (BEDÊ; VIEGAS, 2002), indicando a necessidade dessas empresas conhecerem melhor seus clientes, de estabelecerem estratégias de comunicação de marketing adequadas e efetivas e de criarem mecanismos de fidelização.

As MPE paulistas estão com problemas no gerenciamento de custos, afetando a lucratividade. Para reverter essa situação é preciso adotar com urgência ferramentas de gerenciamento financeiro, como, por exemplo, fluxo de caixa, orçamento, administração do capital de giro. Um ponto positivo é que entre as MPE paulistas, verifica-se que 22% já possuem um funcionário ou departamento específico para efetivar o processo de cobrança e 10% utilizam serviços terceirizados (BEDÊ; VIEGAS, 2002). Esse fator contribui para que os casos de inadimplência sejam resolvidos mais rapidamente, diminuindo os custos financeiros.

Outra sugestão é manter um relacionamento mais estreito com poucos bancos para as PME que desejam conseguir melhores taxas e uma redução das tarifas bancárias. Uma relação mais concentrada, reduz a incerteza e o risco bancário, pois há um maior controle das operações e dos investimentos realizados pela empresa (HERNÁNDEZ-CÁNOVAS; MARTÍNEZ-SOLAMO, 2006). É fundamental também melhorar o nível de capacitação dos colaboradores (YEUNG; BERMAN, 1997) e investir no aprimoramento contínuo da linha de produtos (LINDELÖF; LÖFSTEN, 2006).

No que se refere ao alinhamento dos planos, são apresentadas no Quadro 76 algumas sugestões de melhoria.

Quadro 76: Sugestões para o alinhamento dos planos nas MPE.

ASPECTOS	SUGESTÕES PARA O ALINHAMENTO DOS PLANOS NAS MPE
Métodos de Alinhamento	<ul style="list-style-type: none"> • O alinhamento deve ser simplificado para adequar-se as necessidades das MPE. Primeiramente, o grupo chave de administradores deve reservar períodos frequentes e curtos para discutir sobre estratégia. Nessas reuniões, elabora-se uma lista de ameaças e oportunidades, forças e fraquezas da empresa, traçando seus objetivos futuros. Finalmente, desenvolve-se um plano de ação para alcance desses objetivos (ANSOFF; MCDONNELL, 1993) • O método de alinhamento dos planos das MPE não deve restringir a capacidade de síntese e abstração do empreendedor, nem tampouco enrijecê-la dentro de um conjunto de normas e/ou políticas formalizadas (CARDOSO, 1998) • O método de alinhamento dos planos da MPE deve incorporar a capacidade de mudança (GEROLAMO, 2003)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 76: Sugestões para o alinhamento dos planos nas MPE (continuação)

ASPECTOS	SUGESTÕES PARA O ALINHAMENTO DOS PLANOS NAS MPE
Definição e Negociação dos Objetivos e Metas	<ul style="list-style-type: none"> • A organização pode criar a “síntese do empreendedor” que constitui-se no processo de compartilhar a visão do empreendedor com as pessoas-chave da empresa, tornando-a inteligível. Para isso é necessário é necessário envolver as pessoas no processo de definição dos objetivos e metas, utilizando o conceito de posição competitiva: produto, capacidades, diferencial competitivo, grau e integração vertical seu aprendizado (CARDOSO, 1998) • Utilizar o conceito reengenharia de processos de negócio para alinhar as áreas organizacionais e desenvolver na MPE uma visão sistêmica e de cliente/fornecedor (DAVENPORT, 1993)
Ferramentas para o Desdobramento	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade visionária, característica dos empreendedores de maneira geral, deveria ser ampliada com ajuda de um método capaz de sistematizar suas idéias, de forma que fosse possível ao dirigente analisar estas premissas de uma maneira mais concreta juntamente com sua equipe. Isso permitiria que as estratégias fossem estabelecidas e implementadas apropriadamente (CARDOSO, 1998)
Influência dos Fatores Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • É preciso conscientizar o dono de que ele pode manter sob controle da sua empresa através de políticas e normas explícitas (CARDOSO, 1998)
A importância das Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • É preciso criar o hábito no dirigente de se ater às questões estratégicas. Para que, através desta concentração, ele passe a buscar maneiras efetivas de garantir o futuro da empresa, por mais próximo que seja o horizonte concebido (CARDOSO, 1998). • É necessário conscientizar o dirigente de que a participação de outras pessoas no processo de elaboração dos objetivos e metas das PME pode enriquecer o ponto de vista do empreendedor, trazendo à tona considerações importantes sobre questões que estavam sendo observadas por um único ângulo (BERNARDI, 2003).
Vinculação com Sistema de Medição de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • É necessário monitorar o alcance dos objetivos e metas das MPE através de indicadores mais agregados (CARDOSO, 1998)
Integração com o Sistema de Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Os objetivos e metas devem ser alinhados à remuneração por meio de um sistema de recompensas desenvolvido juntamente com os colaboradores, a fim de que o mesmo tenha legitimidade e de que se crie o comprometimento em relação ao alcance dos mesmos. Talvez um sistema viável seja a participação no lucros e resultados (ROSA, 2004)

Fonte: Elaborado pela autora

As MPE necessitam que o processo de planejamento seja executado com métodos de alinhamento mais dinâmicos, simples de operacionalizar e que sejam adaptáveis ao contexto e realidade de cada organização. Além disso, o desenvolvimento de uma método de alinhamento voltado a PME deve incorporar dois fatores críticos para a sua competitividade e sobrevivência: ferramentas de melhoria e método de mudança.

Com base nessas constatações, são apresentados no Quadro 77 algumas sugestões de métodos de alinhamento, que incluem os conceitos de melhoria e mudança e que podem ser adaptados às MPE.

Quadro 77: Métodos para o alinhamento dos planos nas MPE.

AUTOR	MÉTODOS PARA O ALINHAMENTO DOS PLANOS NAS MPE
RENTES, VAN AKEN E BUTLER (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento da necessidade para mudança, criação de uma infra-estrutura para mudança, análise da situação atual, estabelecimento da direção para mudança, definição de iniciativas de melhoria, desdobramento e implementação das iniciativas e revisão de progresso e resultados.
CARPINETTI, GEROLAMO; DORTA (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Definir um time de melhoria, identificar necessidade de produtos e mercados, definir dimensões críticas para a melhoria, priorizar e mapear todos os processos críticos, avaliar o desempenho das atividades e processos críticos, escolher dimensões e processos críticos para a melhoria, definir medidas críticas para o projeto de melhoria; implementar as ações de melhoria, dar feedback e rever o progresso.
GEROLAMO (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Rever a análise e planejamento da estratégia, identificar estratégias emergentes, planejar estratégias futuras, identificar por meio do sistema de medição de desempenho as necessidades de mudança, implementar as ações de melhoria, avaliar os resultados e dar o feedback necessário, comparando os resultados com as estratégias atuais e futuras, documentar as lições aprendidas e consolidar a melhoria e mudança adquirida.
ALBUQUERQUE; ROCHA (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Repensar as estratégias atuais, identificar os fatores críticos de sucesso para a competitividade, identificar os processos organizacionais críticos e identificar <i>gaps</i> de melhoria, escolher equipes interfuncionais adequadas aos processos selecionados, treinar as equipes interfuncionais, redesenhar os processos e respectivos procedimentos, estabelecer metas e indicadores de desempenho para os processos redesenhados, promover a aprendizagem das equipes interfuncionais em função dos resultados obtidos

Fonte: Elaborado pela autora

6.2 Análise Crítica da Capacidade de Organização

Este item tem como objetivo realizar, à luz da revisão teórica, a análise crítica da capacidade de organização das MPE, identificando os pontos fortes, fracos e apresentando as recomendações de melhoria. Para isso são utilizados os parâmetros definidos no capítulo que discorre sobre a capacidade de organização: estrutura organizacional, sistema de autoridade, comunicação, cultura e clima organizacional.

A divisão do trabalho nas MPE ocorre normalmente sem critérios, ou seja, a medida em que a empresa tem seu volume de trabalho aumentado, implicando na realização de novas tarefas, estas são incorporadas à área organizacional que se pré-dispõe a realizá-las (ATTADIA, 2005).

As MPE apresentam poucas unidades de trabalho (cargos), não sendo estabelecidos os requisitos mínimos em termos de qualificação profissional para a sua ocupação. Essa situação acaba por influenciar na contratação de pessoas inadequadas para o desempenho das funções e tarefas do cargo (ALBUQUERQUE, 2004).

É bastante comum nas MPE a falta da formalização da divisão do trabalho, gerando vários problemas:

- não é possível as funções de forma balanceada entre as áreas organizacionais, podendo causar sobrecarga de trabalho em um departamento e ociosidade em outro (ATTADIA, 2005);
- pode ocorrer disfunção de tarefas, ou seja, algumas atividades acabam sendo executadas por áreas organizacionais não adequadas à realização delas (ATTADIA, 2005);
- não é possível identificar de forma objetiva os responsáveis pelas funções ou área organizacional da empresa, dificultando a cobrança por resultados (SILVA, 2005);
- pode ocorrer a sobreposição de função, ou seja, áreas organizacionais realizam a mesma atividade em duplicidade, gerando retrabalho e desperdício de recursos (ATTADIA, 2005);
- há formação de lacunas organizacionais, ou seja, algumas funções importantes para a empresa ficam sem ser executadas, já que não foram atribuídas a nenhuma área organizacional (SILVA, 2005);
- a falta de uma divisão formal de tarefas acaba por formar funcionários generalistas, que executam atividades de diferentes naturezas e apresentam baixo nível de especialização no trabalho. Por um lado, essa característica dá maior flexibilidade à gestão, mas por outro, a empresa encontra dificuldades em resolver problemas específicos já que suas competências são desenvolvidas de forma superficial (ATTADIA, 2005); e
- a falta de uma divisão formal de tarefas pode causar problemas de ingerência, ou seja, interferência de uma área organizacional na gestão de outra (SILVA, 2005);

A estrutura organizacional nas MPE normalmente é informal, ela existe na mente do dirigente e dos empregados com pouca consistência. A falta de uma estrutura organizacional formal impede que as pessoas entendam como o trabalho está dividido entre as áreas organizacionais e como a hierarquia está estruturada, fazendo com que elas percam a visão do todo (SILVA, 2005).

Raramente quando é formalizada, as MPE optam por estruturas organizacionais mais, próximas de como o trabalho é realizado na prática, sendo muito comum a utilização de organogramas funcionais ou por processo (CARDOSO, 1998). Um fator interessante é que quando a empresa

apresenta estrutura formalizada, geralmente o organograma definido já não representa a realidade vivida pela organização, necessitando ser atualizado (ATTADIA, 2005).

Um fator positivo da informalidade da estrutura organizacional das PME é que desta forma essas empresas conseguem atuar mais organicamente, mesmo sendo muito dependentes do proprietário (GELINAS; BIGRAS, 2004).

As MPE geralmente apresentam uma estrutura hierárquica mais enxuta, conforme mostra o Quadro 78 (CURY, 2000):

Quadro 78: Estrutura hierárquica das MPE

Gerência superior	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar as políticas e diretrizes da organização • Conciliar pontos de vista antagônicos • Responsabilizar-se pela organização e reorganização administrativa
Chefia intermediária	<ul style="list-style-type: none"> • Traduzir as políticas e diretrizes gerais em linha de ação • Adaptar sua estrutura aos objetivos e metas a serem atingidos • Controlar o funcionamento dos órgãos subordinados, programando atividades, estabelecendo padrões, avaliando a produção
Nível de supervisão	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, em termos específicos, o trabalho a ser executado • Distribuir tarefas e delegar atribuições • Desenvolver o pessoal, estimulando o espírito do trabalho em grupo e de cooperação • Supervisionar os empregados

Fonte: Elaborado pela autora com base em (CURY 2000)

A estrutura plana nas MPE dá maior agilidade à organização para tomar decisões e adaptar-se ao ambiente, e também torna mais próximo o relacionamento entre o superior e os respectivos subordinados. Como desvantagens destacam-se dois aspectos: a possibilidade de sobrecarga do nível gerencial em função da maior amplitude de controle e a falta de substitutos para as funções, no caso de um funcionário ficar doente ou tirar férias.

Na maior parte das MPE a hierarquia não é formalizada, acarretando os seguintes problemas (ATTADIA, 2005):

- dificuldade de atribuir responsabilidade e cobrar resultados no alcance de objetivos, metas e prazos;
- maior dificuldade no estabelecimento de mecanismos formais de controle;
- influencia o aumento do número de conflitos entre as áreas organizacionais;

- a hierarquia informal não é seguida, fazendo com que os funcionários operacionais levam os problemas de rotina e pessoais diretamente ao dono/dirigente principal;
- a inexistência de uma definição formal das responsabilidades de cada departamento dificulta a obtenção e transmissão de informações;
- geralmente não há padronização dos cargos de chefia, abrindo espaço para a ocorrência problemas trabalhistas; e
- não há definição clara dos níveis de alçada de autoridade para cada função, provocando desvios na hierarquia e ingerência.

Nas MPE o poder e autoridade são geralmente centralizados na figura dono ou principal dirigente (COHEN, 2000), de forma que as decisões são centralizadas, tornando o processo mais lento e ineficiente (ARAÚJO, 2001). O dirigente envolve-se com as decisões de todas as funções, apresentando um perfil generalista, gerando uma sobrecarga de trabalho para o mesmo, que torna-se insubstituível (ALBUQUERQUE, 2004). Há uma tendência dos colaboradores delegarem os problemas para os superiores hierárquicos e ficarem esperando as soluções. Eles são treinados para cumprir ordens, em vez de opinar, não possuindo autonomia (COHEN, 2000).

Em relação à comunicação organizacional verifica-se que nas MPE o principal canal de comunicação interna utilizado é o pessoal, tornando o processo mais rico e facilitando o relacionamento entre as pessoas. No entanto, o uso desse canal pode, em alguns casos, gerar conflitos em decorrência dos ruídos causados por falhas de comunicação, ligadas principalmente a diferenças de valores, de estado emocional e de interesses (ATTADIA, 2005). Percebe-se que em algumas MPE que há certa resistência em utilizar os canais escritos e dificuldade de acesso quanto aos canais eletrônicos, como por exemplo a internet (SILVA, 2005).

As formas de comunicação mais utilizadas são a descendente e a lateral, respectivamente em função da relação de autoridade entre superior-subordinado e do ambiente de amizade encontrado no nível operacional em muitas MPE (GOMES; NASSAR, 2001). Nas MPE a comunicação ascendente é bastante prejudicada pela grande distância que existe, muitas vezes, entre os níveis educacionais do topo da organização para os níveis operacionais. Há uma certa retração por partes dos funcionários diante do empreendedor, o que resulta em um comportamento

introspectivo (CARDOSO, 1998). Quando há um relacionamento cordial e mais próximo entre superior e subordinado, a comunicação ascendente tende a ser mais intensa (GOMES; NASSAR, 2001).

Uma rede de comunicação interna efetiva cria um ambiente propício para que o dirigente não tenha receio de comunicar informações sobre o desempenho da organização (GILMORE; CARSON; O'DONNELL, 2004).

No que diz respeito à comunicação com clientes, as principais estratégias utilizadas pelas PME são propagandas e promoção de vendas (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Talvez isso possa ser explicado pela falta de capital e de uma visão mercadológica da parte do proprietário. Verifica-se que a comunicação com fornecedores e comunidade é totalmente inexpressiva (GOFFEE; JONES, 1998). Infelizmente, a maior parte dos dirigentes de PME não consegue enxergar os benefícios estratégicos desse tipo de comunicação.

No que tange a cultura das MPE é interessante observar que ela é extremamente influenciada pelas características da cultura brasileira: grande concentração de poder, aversão ao risco; coletivista; equilíbrio entre aspectos masculinos e femininos na gestão; e visão imediatista (HOFSTEDE, 1984). Essas características impactam a cultura das MPE de forma positiva e negativa, conforme mostra o Quadro 79.

Quadro 79: Características da cultura das MPE

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • flexibilidade e capacidade de adaptação • relações dirigidas pela emoção, fazendo do ambiente profissional um lugar para fazer amigos maior disposição de colaborar, principalmente em momentos de crise criatividade características de perceber diferenças individuais e de grupos, e de atuar de acordo com essas diferenças 	<ul style="list-style-type: none"> • o “jeitinho brasileiro” para quebrar regras e conseguir algo de interesse • a autoconfiança excessiva e tendência a acreditar que crises que vão sempre passar • a dificuldade de lidar com conflitos diretos • a lealdade é construída em torno das pessoas, não da empresa • tendência ao paternalismo • maior tolerância a funcionário que não fazem a sua parte • os heróis são os apagadores de incêndio e planejador, ao contrário, é tido como enfadonho e burocrático

Fonte: Elaborado pela autora com base em COHEN (2000)

Uma característica bastante peculiar das MPE é influência da família na cultura da organização (HAUGH; MCKEE, 2004). Observa-se que a participação da empresa familiar é significativa no Brasil, correspondendo a mais de 50% dos empreendimentos (SEBRAE, 2002).

A MPE familiar apresenta as seguintes características básicas (OLIVEIRA, 1999):

- forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares;
- laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- exigência de dedicação e expectativa de alta fidelidade;
- postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Nas MPE familiares os valores do fundador são a alma da empresa, sendo compartilhados por meio de suas atitudes e as opiniões. As suas qualidades pessoais servem de inspiração para os empregados, representando um aspecto crítico para o exercício da liderança (HAUGH; MCKEE, 2004)

Em MPE familiares, o fundador ou outro líder da família detém toda a autoridade e informações para tomar decisões e os empregados são avaliados pelo nível de confiança e pela prestatividade em realizar de forma responsiva os serviços designados pela da família (KOK; UHLANER; THURIK, 2006). Quando o colaborador conquista a confiança da família, ele é encorajado pelo dirigente a envolver-se no processo de tomada de decisões (STAVROU; KLEANTHOUS; ANASTASIOU, 2005).

Diante da análise crítica realizada, o Quadro 80 sintetiza algumas recomendações em relação ao desenvolvimento da capacidade organizacional das PME:

Quadro 80: Recomendações em relação a capacidade organizacional das PME

ASPECTO	RECOMENDAÇÕES
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • É importante que as tarefas e funções sejam formalizadas, a fim de que os colaboradores saibam quais são suas atribuições e como devem executá-las (ATTADIA, 2005) • As MPE precisam se conscientizar de que o investimento na polivalência e multifuncionalidade do colaborador é de extrema importância para que o trabalho seja realizado com maior eficiência (BORGES <i>et al</i> 2004). • A mudança rápida no ambiente empresarial pede que por uma organização mais flexível. Desta forma as PME precisam definir uma estrutura organizacional com características mais orgânicas (VERDÚ-JOVER; LLORENS-MONTES; GARCÍA-MORALES, 2006) • As mudanças na estrutura organizacional deve acompanhar o crescimento das PMEs, adequando-se as suas necessidades competitivas (CHURCHILL; LEWIS, 2003) • As MPE precisam investir no trabalho em equipe, de forma que os colaboradores possam aprender a participar mais ativamente na realização das atividades e na solução dos problemas, bem como adquiram o hábito de cooperar entre si e ajustarem-se mutuamente (BORGES <i>et al</i> 2004).
Sistema de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizar a autoridade, por meio da criação de alçadas administrativas, que definem para cargo os limites de autoridade e poder, possibilitando aos colaboradores agirem com autonomia dentre desses limites (CASCIO, 1993) • As PMEs precisam de colaboradores habilidosos e experientes, que tenham condições de responsabilizar-se pelas suas ações e de comprometer-se com o alcance dos objetivos e metas organizacionais (BORGES <i>et al</i> 2004).
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer <i>feedback</i> aos colaboradores (HAUGH; MCKEE, 2004) • Criar mecanismos de comunicação ascendente que motive os colaboradores a darem sugestões e integre o corpo funcional (BUENO, 2003). • Estabelecer mecanismos e ferramentas que melhorem a troca de informações entre as áreas organizacionais e os níveis hierárquicos, eliminando barreiras de comunicação (CORRADO, 1994) • Estreitar o relacionamento com os clientes, utilizando de forma diversificada e eficiente as ferramentas de comunicação de marketing para a divulgação dos produtos/serviços da empresa e para conhecer melhor as necessidades dos clientes, buscando sua satisfação (BAIRON; PEREZ, 2002) • Aprimorar comunicação com os fornecedores, criando melhor clima para negociação de preços e prazos (ETHOS, 2006) • Desenvolver a comunicação com a comunidade através da implementação de práticas de responsabilidade social e participação em projetos sociais (FEDATO, 2005)
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar os valores da empresa através de rituais, artefatos e criação de slogans (GOFFEE; JONES, 1998) • Utilizar a figura do dono para fortalecer os valores e comportamentos adequados à organização (BRUCE, D; PICARD, 2006) • Formalizar as normas de conduta, ressaltando os comportamentos assertivos (ETHOS, 2006) • Criação de procedimentos e rotinas de trabalho (GEROLAMO, 2003)
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma ambiente de trabalho positivo e adequado ao bem-estar do colaborador (FEDATO, 2005) • Implementar ações voltadas à segurança no trabalho (FERNANDES, 1996) • Criar programas de conscientização e ações voltadas à saúde do trabalhador (FERNANDES, 1996) • Incentivar a integração dos colaboradores, por meio de atividades esportivas e culturais (ETHOS, 2006) • Manter um relacionamento próximo com os colaboradores (GEPHART; VAN BUREN, 1996)

Fonte: Elaborado pela autora

6.3 Análise Crítica da Capacidade de Liderança

Este item tem como objetivo realizar, à luz do revisão teórica, a análise crítica da capacidade de liderança das MPE, identificando os pontos fortes, fracos e apresentando as recomendações de melhoria. Para isso são utilizados os parâmetros definidos no capítulo que discorre sobre a capacidade de liderança: perfil do líder, estilos de liderança, fatores situacionais, capacidade de administrar conflitos e capacidade de motivação.

A figura do líder normalmente é a alma da PME (STAVROU; KLEANTHOUS; ANASTASIOU, 2005). No que diz respeito às competências, a capacidade de agir do líder de uma PME está calcada na sua experiência e no seu espírito empreendedor (BERNHOEFT, 2003), apresentando pouco conhecimento de gestão e da complexidade organizacional (ALBUQUERQUE, 2004). Apesar das dificuldades de realizar diagnósticos, confundindo muitas vezes o que é problema e o que é sintoma, observa-se uma grande vontade de realizar e aprender (ALBUQUERQUE, 2004). Geralmente age de forma autônoma, sem medo de correr riscos, assumindo as responsabilidades de seus atos (ALBUQUERQUE, 2004).

Em relação ao carisma, verifica-se que as atitudes do dirigente de uma PME são guiadas muitas vezes pela emoção e por uma forte intuição (BERNHOEFT, 2003). Por demonstrar grande autoconfiança, principalmente em relação a sua capacidade empreendedora (BERNARDI, 2003), o dono da PME acaba apresentando uma postura indiferente às técnicas de gestão em administração, desconsiderando-as (ALBUQUERQUE, 2004). Pode ser considerado uma pessoa persistente, pois está acostumado a lidar com realidades adversas, não deixando se abater por elas (STAVROU; KLEANTHOUS; ANASTASIOU, 2005).

Quanto à ambição, o dono da PME gosta de exercer o poder e sente orgulho de ter construído um empreendimento (BAMFORD; BRUTON; HINSON, 2006). Observa-se uma diferença em termos de ambição entre os proprietários de PME do sexo masculino e feminino, o que por sua vez, acaba impactando os resultados dessas empresas. Os empresários do sexo masculino são mais motivados a ganhar dinheiro e as empresárias do sexo feminino estão preocupadas com sua

independência e sua auto-realização, além de sentirem-se impelidas a balancear o trabalho e a família (COLLINS –DODD; GORDON; SMART, 2004).

No que diz respeito à ética, alguns estudos sugerem que os valores pessoais do dirigente influenciam o processo de tomada de decisão na MPE e que existe um elo positivo entre a necessidade de realização do dono e o seu desenvolvimento moral (LONGENECKER *et al*, 2006). Outro aspecto a destacar é as PME são mais sensíveis para alguns problemas éticos e muito menos para outros, em função dos valores do dirigente, não havendo um padrão (WESTHEAD; UCBASARAN; WRIGHT, 2005). Verifica-se também uma alta mobilização do dirigente da PME em envolver-se com os problemas da comunidade (BORNHOLDT, 2005).

No que tange ao estilo de liderança, observa-se que em grande parte das PME é utilizado o estilo autocrático, o poder e a autoridade é centralizado nas mãos do dirigente, que toma sozinho todas as decisões, sem a participação dos subordinados (COHEN, 2000). No que tange ao desempenho, nota-se que o líder apresenta um estilo voltado para tarefas, ou seja, preocupado com os aspectos técnicos e práticos do trabalho (STAVROU; KLEANTHOUS; ANASTASIOU, 2005). Normalmente o dono da PME apresenta dificuldade de formar líderes e de estabelecer mecanismos eficazes de motivação dos funcionários (ATTADIA, 2005).

Em relação aos fatores situacionais, as tarefas são pouco estruturadas, em função da falta de organização do trabalho, exigindo o envolvimento do líder no direcionamento das atividades operacionais, o que gera um certo nível de estresse no dirigente, que fica sobrecarregado (ALBUQUERQUE, 2004). A relação entre líder e liderado nas PME é baseada no nível de confiança, sendo que os funcionários considerados leais pelo dirigente recebem tratamento diferenciado e obtêm privilégios em relação aos outros colaboradores (OLIVEIRA, 1999).

Como o nível de maturidade dos subordinados é considerado baixo de forma geral, caracterizando-se pela baixa qualificação técnica e falta de iniciativa na realização das tarefas (ALBUQUERQUE, 2004), o dirigente utiliza o poder coercitivo para corrigir os comportamentos

indesejados dos colaboradores, assumindo uma postura diretiva em relação ao atendimento de suas necessidades (WESTHEAD; UCBASARAN; WRIGHT, 2005).

Quanto à capacidade de administrar conflitos, observa-se que nas PME a maior parte dos conflitos é de relacionamento (BORNHOLDT, 2005). A visão acerca do conflito é negativa, de forma que a tática de resolução de conflitos “cara a cara” não funciona, pois parte para o lado pessoal, ou seja, vira briga (OLIVEIRA, 1999). Para chegar a uma solução satisfatória é preciso utilizar uma abordagem com mais afeto ou amigável (BRUCE; PICARD, 2006). Dentre as técnicas utilizadas para solucionar os conflitos nas MPE destacam-se (COHEN, 2000) :

- tendência à acomodação e ao abafamento do problema, evitando o conflito;
- não-enfrentamento do conflito, fingindo que ele não existe, fazendo com que as partes conflitantes achem uma solução em conjunto. É comum a realização de “reuniões à mineira”, ou seja, aquela que só acontece quando quase tudo já está decidido; e
- suavização do problema, numa tentativa de criar interesses comuns entre as partes conflitantes. É comum a realização de reuniões pequenas, a fim de que quando surjam as polêmicas, seja possível intervir de forma que elas não se cristalizem demais

Em relação à capacidade de motivação nas PME, nota-se que as empresas priorizam o atendimento das necessidades relacionadas à satisfação o trabalho: fisiológicas, segurança e relacionamento, e ainda assim de forma deficitária (KOK; UHLANER; THURIK, 2006). Na verdade essas empresas apresentam grande dificuldade em dirigir seus recursos humanos, muitas vezes pela falta de conhecimentos e também em função da restrição financeira (IBRAHIM *et al.* 2004). O Quadro 81 faz uma análise crítica das políticas de recursos humanos nas PMES.

Quadro 81: Análise crítica das políticas de recursos humanos nas PME

ASPECTO	RECOMENDAÇÕES
Salário	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente são baixos (IBGE, 2003) • Os baixos salários acabam gerando uma grande rotatividade de funcionários, principalmente nas funções operacionais (KOK, 2005)
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Os benefícios oferecidos são aqueles obrigatórios por lei: cesta básica, vale transporte (SEBRAE, 2003)
Relações pessoais com colegas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • De modo geral o relacionamento entre os colaboradores é bom (BORNHOLDT, 2005) • Às vezes, encontram-se colaboradores com um perfil voltado a fofoca e intriga, contaminando negativamente o ambiente de trabalho (CONTE, 2003)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 81: Análise crítica das políticas de recursos humanos nas PME (continuação)

ASPECTO	RECOMENDAÇÕES
Conteúdo do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Observa-se a utilização em algumas empresas de técnicas de rodízio de funções, principalmente na área de produção (FERNANDES, 1996) • Em função das tarefas serem desestruturadas, muitos colaboradores não vêem significado para o do trabalho que realizam na PME (BORGES <i>et al</i>, 2004)
Qualidade de vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica-se em muitas PME alto índice absentismo em função de doenças e acidentes de trabalho, que resulta em custos consideráveis para o indivíduo, para a empresa e para o governo (KOK, 2005) • Três fatores podem ser compreendidos como influenciadores da qualidade de vida dos trabalhadores de PME: condições pessoais, condições de moradia e condições de trabalho (KOK, 2005)
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Não há um processo de recrutamento e seleção estruturado (IBRAHIM <i>et al</i>. 2004) • Por não terem condições financeiras de pagar salários atrativos, acabam selecionando pessoas com baixo nível de qualificação profissional. (ALBUQUERQUE, 2004). • Em PME familiares há muitas contratações por indicação, sem levar em conta a qualificação do profissional para o cargo (OLIVEIRA, 1999) • Em PME familiares ocorre a contratação de parentes com o objetivo de ajudá-los financeiramente (KOK; UHLANER; THURIK, 2006)
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Não há um processo de treinamento e desenvolvimento planejado em função do desenvolvimento das competências da empresa (IBRAHIM <i>et al</i> 2004) • A maior parte do treinamento acontece no próprio ambiente de trabalho (HAUGH; MCKEE, 2004) • Não há levantamento das necessidades de treinamento (LUCENA, 1995) • Quando há necessidade de contratação de mão-de-obra especializada, as MPE têm apresentado dificuldade de em preencher suas vagas, de forma que muitas acabam recorrendo à formação interna dos trabalhadores da empresa (SOUZA <i>et al</i>, 2002).
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Em geral não existe formalmente (ULRICH,1997) • As promoções são realizadas sem critérios claros (LUCENA, 1995) • Dificuldade de realizar avaliação de desempenho pelo fato do funcionário sentir-se incomodado (COHEN, 2000) • Falta de conhecimentos e profissionais preparados para desenvolver sistemas de avaliação que atendam as necessidades da MPE (RAMSDEN; BENNETT, 2005)
Sistema de carreira	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente não existe formalmente (ULRICH,1997) • Nas PMEs familiares o sistema é limitado em função dos membros da família ocuparem os cargos mais altos, inibindo as perspectivas de crescimento dos colaboradores não pertencentes à família (BORNHOLDT, 2005)
Incentivos e recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • São aplicadas mais na área de vendas sob a forma de comissão (LUCENA, 1995) • Às vezes são aplicados na forma de churrascos ou outros eventos comemorativos (RORIGUES, 1999).

Fonte: Elaborado pela autora

6.4 Análise Crítica da Capacidade de Controle

Este item tem como objetivo realizar, à luz do revisão teórica, a análise crítica da capacidade de controle das MPE, identificando os pontos fortes, fracos e apresentando as recomendações de melhoria. Para isso são utilizados os parâmetros definidos no capítulo que discorre sobre a capacidade de controle: configuração dos sistema de medição de desempenho, desenvolvimento e

seleção das medidas de desempenho, implementação do sistema de medição de desempenho e uso do sistema de medição de desempenho.

A capacidade de controle é a menos desenvolvida pela maior parte das MPE, sendo caracterizada pela ausência total indicadores de desempenho (CARDOSO, 1998). Muitos proprietários acreditam que os sistemas de medição de desempenho são complexos demais, não servindo para o contexto das MPE (GOFFEE; JONES, 1998).

É bastante comum os proprietários não confiarem na eficiência da utilização de ferramentas gerenciais de controle (HAUGH; MCKEE, 2004), preferindo executar o controle de forma informal, com base na sua capacidade visual, de observação e na sua memória “infalível”, por exemplo, para verificar o estoque ou o nível de produtividade, levantar informações sobre vendas ou sobre a situação financeira da organização.

Há também aqueles dirigentes que valorizam o controle e até possuem algumas medidas de desempenho “caseiras”, geralmente desarticuladas em relação aos objetivos e metas da empresa. Normalmente, esses indicadores referem-se a informações sobre o controle dos processos de conta corrente, contas a receber e a pagar, além do faturamento, não atendendo às necessidades da empresa em termos de informações gerenciais (CARDOSO, 1998).

Verifica-se que, na maior parte das vezes, os relatórios financeiros e contábeis não são confiáveis, pela falta de um sistema de informações eficiente ou pela falta de profissionais qualificados (CHLANG, 2005).

Outros pensam que os sistemas de controle exigem investimentos em sistemas de informações com alto nível de tecnologia fora das possibilidades financeiras das MPE (GELINAS; BIGRAS, 2004).

Há também MPE que apresentam posturas antiéticas, preparando dois conjuntos de relatórios financeiros: um para uso interno e outro para utilização externa, a fim de se esquivarem das taxas e impostos tributários (CHLANG, 2005).

O Quadro 82 faz uma síntese das características do processo de controle das PME, apontando as suas principais deficiências.

Quadro 82: Características da capacidade de controle das PME.

Aspecto	Descrição
Configuração do sistema de medição de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Quando existe, as medidas de desempenho não estão ligadas aos objetivos da empresa • Não priorização de áreas críticas • Não há um planejamento para a configuração de um sistema de medição adequado • Falta de recursos financeiros para investir no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho • Falta de pessoal qualificado para desenvolver o um sistema de medição de desempenho • Desinteresse da empresa em relação à capacidade de controle
Desenvolvimento e seleção das medidas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de algumas poucas medidas de desempenho, voltadas ao controle financeiro, dos custos, da produtividade e da qualidade • Dificuldade e falta de conhecimentos para desenvolver tipos de medidas de desempenho adequadas as necessidades das empresas • Quando existem, as medidas de desempenho apresentam problemas com a fórmula (erros no cálculo) e frequência de medição
Implementação do sistema de medição de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Forma Implementação de controle de forma <i>top-down</i> • Resistência dos supervisores e funcionários em utilizar as medidas de desempenho • Falta de estrutura tecnológica para implementar sistema de medição de desempenho
Uso do sistema e medição de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Não há conscientização dos funcionários em relação à importância da empresa ter medidas de desempenho para controle • Não há treinamento para os funcionários quanto à coleta e análise das informações • Não há mecanismos eficazes de comunicação dos resultados acerca do desempenho da empresa • Medo por parte do dirigente em divulgar os resultados alcançados pela empresa

Fonte: Elaborado pela autora (ATTADIA, 2005, p.11)

Uma das barreiras para a configuração e implantação de sistemas efetivos de controle nas MPE é a falta de informatização da organização. Felizmente, esse panorama está mudando, embora que lentamente. Em pesquisa realizada com as MPE paulistas constatou-se uma taxa de crescimento de 5% a.a, chegando ao patamar de 47% de MPE informatizadas em 2002. Essa pesquisa também aponta nos próximos anos, a proporção de MPE com microcomputadores deve continuar a crescer (BEDÊ, 2003).

Essa mesma pesquisa indica que, atualmente, 81% das MPEs informatizadas utilizam seus microcomputadores para montar banco de dados de clientes (cadastro), 72% para elaborar documentos, 66% para acessar serviços na internet, 56% para controlar estoques, 51% para controlar folha de salários/pagamentos, 50% para enviar mala direta (fax ou e-mail), 48% para realizar a automação de processos e 36% para emitir notas fiscais (BEDÊ, 2003).

Esses dados mostram que as empresas utilizam a informática para realização de atividades operacionais e não como um instrumento para a obtenção de informações gerenciais. Isso significa que ainda é preciso realizar um trabalho conscientização junto aos empresários de micro e pequeno porte, mostrando os benefícios potenciais do uso da informática na gestão e no controle das empresas

É preciso também capacitar as PME a primeiramente a desenvolver sistemas de medição de desempenho adequados as suas necessidades, com medidas de desempenho que monitorem de forma efetiva seus objetivos. Em seguida, é necessário preparar essas empresas a utilizar o sistema de medição de desempenho para executar ações corretivas e de melhoria na organização.

6.5 Perspectivas para as MPE

As MPE que atuam de forma independente na cadeia produtiva têm maiores dificuldades de manterem a sua competitividade (SOUZA; SUZIGAN, 1998). Isso acontece não só por causa da globalização, mas também em consequência do novo paradigma tecno-econômico, que exige intenso investimento em conhecimento e depende de processos de aprendizado interativos, capacidades que as MPE não conseguem desenvolver sozinhas (LA ROVERE, 2001).

Assim, o que se observa é que o associativismo empresarial começa a ganhar força e importância despontando como uma estratégia bastante atrativa para as MPE (SOUZA, 1.995). Esse tipo de aliança estratégica permite o estabelecimento de laços de cooperação que possibilitam às MPE um maior acesso a informações e conhecimento e portanto melhores condições de competir no mercado atual (LA ROVERE, 2001).

A Itália é referência quando o assunto é desenvolvimento local por meio de redes de MPE devido à experiência dos distritos industriais italianos durante os anos 70 (PIORE; SABEL, 1984). As empresas integrantes do distrito industrial italiano procuraram em conjunto traçar estratégias coletivas, reguladas e promovidas pelos governos locais ou regionais. O associativismo de negócios permitiu o fomento de uma infra-estrutura comum como gerência, treinamento, marketing e apoio técnico (MARKUSEN, 1995). Desde então, o país tem apresentado excelentes

resultados econômicos e parte desse sucesso é atribuído à ação das políticas de incentivo às MPE que vêm sendo implementadas ao longo das últimas duas décadas (BOLÇONE, 2001).

Essa estratégia, denominada rede de cooperação (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), contribui para gerar inúmeras vantagens competitivas a partir da especialização e das eficiências coletivas (SOUZA, 1.995). Através da formação de uma rede de cooperação, as MPE podem solucionar problemas antigos e comuns, obtendo muitos benefícios (CACERES, 2001).

Tomando como base o cenário em que se encontram inseridas as PME, é preciso definir a forma de inserção em uma rede cooperação que mais se ajuste à alavancagem da competitividade e a sobrevivência dessas empresas (AMATO NETO, 2005). O Quadro 83 faz um síntese das estratégias de inserção das MPE em redes de cooperação.

Quadro 83: Estratégias de inserção de MPE em redes de cooperação

CENÁRIO	ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO
MPE dependentes em setores mais competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo é a melhoria constante nas suas técnicas de gestão (AMATO NETO, 2005) • Análise conjunta dos problemas comuns entre as PME (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Aprendizagem coletiva e cooperação entre as empresas (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003) • O relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal (AMATO NETO, 2005) • Todos os participantes têm a mesma capacidade de influência e de poder (AMATO NETO, 2005) • Possibilidade de viabilizar capital para investir no melhoramento da qualidade, dos processos produtivos, da tecnologia e da capacidade de produção; (CACERES, 2001) • As MPE, articuladas com grandes empresas, podem atuar como subcontratadas ou como fornecedores convencionais (SOUZA; SUZIGAN, 1998)
MPE integrantes de aglomerados ou pólos industriais	<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo é desenvolver atividades que possam ser realizadas conjuntamente (AMATO NETO, 2005) • Nessa modalidade as MPE concorrem por flexibilidade/custo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) • Maior facilidade para obter informação sobre os mercados novos e ingressar neles com maior segurança; (CACERES, 2001). • Possibilidade construir uma marca regional (SOUZA; SUZIGAN, 1998). • Obter economias de escala, reduzindo os custos unitários do produto e das despesas, aumentando as margens de lucro (CACERES, 2001). • Possibilidade de conseguir escala da logística (SOUZA; SUZIGAN, 1998). • Possibilidade de aumentar o poder de barganha junto a fornecedores, clientes, bancos e entidades governamentais (CACERES, 2001). • Possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 83: Estratégias de inserção de PME em redes de cooperação (continuação)

CENÁRIO	ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO
MPE que são complementares a atividade de outras empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente a MPE é fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora, concorrendo por liderança em custo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) • A MPE fornecedora é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) • Modalidades de relacionamento: terceirização, parcerização, subcontratação (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) • O objetivo é a adoção de mecanismos e critérios que busquem a redução de dependência e das assimetrias (AMATO NETO, 2005)
MPE independentes em setores de tecnologia de ponta	<ul style="list-style-type: none"> • O objetivo é criar condições que permitam às empresas continuar a investir acompanhando os desenvolvimentos tecnológicos (AMATO NETO, 2005) • Possibilidade de viabilizar a geração e a aplicação de novas tecnologias ainda em estágios iniciais, baseados em conhecimentos complexos e em expressivos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (BRITO, 1999) • Necessidade de instalações especiais e laboratórios para realização de testes e adaptações (AMATO NETO, 2005) • Exigência de treinamento de operadores para utilizar e dar manutenção permanente em equipamentos sofisticados (AMATO NETO, 2005) • Possibilidade de obter escala de tecnologia (SOUZA; SUZIGAN, 1998). • Acumulação e troca de conhecimento entre as MPE participantes. (CACERES, 2001). • Não há uma hierarquia bem definida, sendo os direitos e deveres estabelecidos ao longo do processo (STALLIVIERI, 2005)

Fonte: Elaborado pela autora

A cooperação demanda uma mudança na forma como as PME se estruturam e principalmente uma mudança no comportamento organizacional (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Normalmente o processo de formação de uma rede de cooperação de MPE é demorado em função do alinhamento dos interesses das partes e da mudança cultural no que diz respeito à mentalidade e postura dos dirigentes para atuar em grupo.

Isso implica em um minucioso planejamento da rede de cooperação, que deve acontecer em dois planos: na perspectiva da empresa participante e na perspectiva da rede (SUZIGAN *et al*, 2003).

O Quadro 84 faz uma síntese dos principais aspectos que devem ser levados em conta no planejamento de rede de cooperação de PME.

Quadro 84: Requisitos para o planejamento de uma rede de cooperação de MPE

ASPECTO	RECOMENDAÇÕES
<p>Diagnóstica da empresa participante</p> <p>(SUZIGAN <i>et al</i>, 2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização da empresa: fundação, localização, tamanho, propriedade do capital • Principais produtos, volume de produção, mercados (interno, externo) • Canais de comercialização • Fatores que diferenciam o produto da empresa (preço, qualidade, marca, design, serviços pós-venda, prazos de entrega) • Desenvolvimento interno de produtos (departamento de P&D, percentual de gastos em relação ao faturamento, número e qualificação das pessoas envolvidas, diferenciação mercado interno/mercado externo no desenvolvimento de produtos) • Fontes de informação para desenvolvimento de produtos/design • Desenvolvimento de produtos por terceiros (local, regional, nacional, internacional) • Relações cooperativas/associativas com outras empresas do mesmo ramo e com instituições de apoio • Localização dos principais fornecedores • Interação com fornecedores de matérias primas, componentes, máquinas • Política da qualidade dos produtos (programas, certificações, testes) • Fontes de financiamento para expansão de capacidade, capital de giro, desenvolvimento de produtos.
<p>Diagnóstico do sistema local</p> <p>(SUZIGAN <i>et al</i>, 2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Extensão territorial (cidade/região), localização, logística em relação a mercados de produtos e de insumos, população, emprego • História, condições iniciais, evolução • Contextos sociais, cultural e político • Organização institucional (instituições de apoio, associações de classe, serviços especializados) • Estrutura de produção e abrangência da cadeia produtiva: especialização, divisão de trabalho, distribuição por tamanho das empresas, inter-relações produtivas das empresas, inserção nos mercados interno e internacional, estruturas de governança presentes no sistema (coordenação das relações de poder entre as empresas) • Formas de aprendizado/disseminação de conhecimentos especializados locais
<p>Fatores estratégicos para formação da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de visão estratégica e definição de áreas de atuação da rede (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Um aspecto importante na construção de uma rede de PME é a diversidade setorial, que reflete as características específicas das empresas nele inseridas (STALLIVIERI, 2005) • Possibilidade de abrangência dos consórcios: fabricação do produto; valorização do produto; valorização da marca; desenvolvimento de produtos; comercialização; exportações; padrões de qualidade; obtenção de crédito; capacitação tecnológica, distribuição. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) • Fortalecendo das instituições que conduzam ao aumento da capacidade de inovações tecnológicas e, sobretudo, que propiciem um maior grau de integração e coesão espacial da rede (GALVÃO, 2000) • Buscar apoio dos agentes governamentais a fim de utilizar o seu poder de alavancagem por meio de inventivos fiscais e financeiros e de investimentos em infra-estrutura econômica e social (especialmente no que diz respeito à formação de capital humano), fortalecendo a rede (GALVÃO, 2000) • O acordo entre as empresas deve ser desenvolvido segundo seus objetivos e interesses, sem que sejam realizadas cópias organizativas de outras realidades (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • O acordo deve ser formalizado e ter personalidade jurídica. Podem ser constituídos como empresas privadas de serviços, empresas mercantis ou tradings, como fundação, centros tecnológicos de caráter público ou privado, de acordo com o perfil dos associados (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Fonte: Elaborado pela autora

Após o planejamento é montada a estrutura da rede de cooperação de PME, que deve levar em conta alguns requisitos críticos, que estão apresentados no Quadro 85.

Quadro 85: Requisitos para a formação de uma rede de MPE

ASPECTO	RECOMENDAÇÕES
Divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de regras claras quanto a organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros (AMATO NETO, 2005) • Definição clara as atribuições e contribuições dos parceiros (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Estímulo ao trabalho em equipe (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Entendimento das relações e interações entre os diferentes agentes participantes (LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL, 2003) • Mapear o fluxos interno de transações entre os membros da rede, bem como o fluxo externo de transação entre a rede e o ambiente empresarial (BRITO, 1999) • Funções do consórcio: desenvolvimento de produto, aquisição de matéria-prima, gestão de estoques, definição do <i>marketing-mix</i>, distribuição, logística, exportações, definição das estratégias, monitoramento setorial, mercadológico e tecnológico, gestão da qualidade, capacitação dos recursos humanos, obtenção de recursos financeiros em condições favoráveis (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Funções das consorciadas: funções intermediárias da cadeia, ou seja, operacionalização dos meios de produção, compartilhamento de recursos, uso conjunto de <i>know-how</i>, divisão de riscos no desenvolvimento de novos processos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Consórcio setorial: tipo de consórcio em que as empresas concorrentes e complementares realizam um acordo que permite o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e pela complementaridade produtiva das MPE (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Consórcio territorial: agrêmia empresas de todos os setores e atividades de um território e ocupa-se principalmente de atividades informativas e de promoção do conjunto dessas empresas e do território (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Consórcio específico: restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). • Cluster ou arranjo produtivo: agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privadas ou ligadas ao governo. UM cluster não necessariamente contém toda uma cadeia produtiva. Pode conter vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Pode ainda não conter nenhum consórcio, ou seja, as relações de parceria são todas informais com foco apenas comercial (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de autoridade para a tomada de decisões dentro da rede (AMATO NETO, 2005) • Estabelecimento das responsabilidades e dos limites de cooperação (AMATO NETO, 2005)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 85: Requisitos para a formação de redes de PME (continuação)

ASPECTO	RECOMENDAÇÕES
Papel das Lideranças	<ul style="list-style-type: none"> Os empresários devem ser os protagonistas da formação do grupo, senão o projeto não tem êxito (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Estabelecimento de um intercâmbio de idéias (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Os dirigentes das MPE devem adotar uma postura voltada à conciliação dos interesses das empresas participantes, quanto à forma de operação e estratégias de ação (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Posturas individualistas prejudicam a relação do empresário com o grupo de empresas e impede a comunicação entre elas (SOUZA; SUZIGAN, 1998). Necessidade dos empresários se conscientizarem da importância de sua mobilização e atuação conjunta para o alcance dos objetivos comuns (SOUZA, 1995). Saber tolerar e ceder (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Fornecimento de informações de forma gradual entre várias empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). O medo de trocar informações com a concorrência impede, muitas vezes, a formação da rede (CACERES, 2001). Relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, aumentando o potencial para troca de informações (AMATO NETO, 2005) Necessidade de criar mecanismos formais que incentivem a comunicação entre os participantes da rede (CACERES, 2001).
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> Aos poucos vai formando a cultura coletiva que dará uma identidade própria à rede de cooperação criada (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). A questão cultural é altamente relevante para a formação da rede, sendo que a sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional e ao tipo de ação exercido pelas associações patronais das MPE (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Aceitar que o concorrente é um semelhante (CASAROTTO FILHO, 2001). Existência de confiança entre os participantes da rede (AMATO NETO, 2005). Criação de mecanismos que inibam a adoção de comportamento oportunista dos seus integrantes (AMATO NETO, 2005). Estabelecimento de normas e procedimentos internos para lidar com seus parceiros (AMATO NETO, 2005).
Capacidade de Aprendizagem da Rede	<ul style="list-style-type: none"> Fazer um diagnóstico das capacidades técnicas e cognitivas de aprendizado de participante, identificando as deficiências no processo de aprendizado (STALLIVIERI, 2005). Criação e circulação de conhecimentos e informações, consolidando-se num processo de aprendizado coletivo (BRITTO, 1999). O aprendizado coletivo ocorre pela incorporação dos aprendizados individuais, de cada participante da rede (STALLIVIERI, 2005). O intercâmbio de conhecimentos gera um alto grau de inovações, bem como o desenvolvimento das respectivas competências tecnológicas da rede (BRITTO, 1999). Criação de mecanismos formais para circulação do conhecimento entre os participantes da rede (STALLIVIERI, 2005). Criação de instrumentos para avaliação do processo de aprendizado, verificando a evolução das competências de cada membro (BRITTO, 1999). Criação de mecanismos de transferência de tecnologia (BRITTO, 1999).
Controle	<ul style="list-style-type: none"> Instituição da gestão estratégica dos custos da rede, que pode ser utilizada também como uma ferramenta para o controle de gestão (AMATO NETO, 2005) O sistema de custo apresenta-se como uma fonte de informações para auxiliar na tomada de decisão (AMATO NETO, 2005) Gerenciamento dos recursos financeiros da rede (STALLIVIERI, 2005).

Fonte: Elaborado pela autora

A formação de redes de cooperação de PME melhora a capacidade de adaptação dessas empresas em relação ao ambiente, contribuí para que essas empresas renovem a forma como se posicionam no mercado e abre um leque de opções em termos de estratégias a serem adotadas, assegurando a sobrevivência e impulsionando o desenvolvimento das MPE (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Por consequência, as redes de cooperação de PME promovem o desenvolvimento local, fortalecendo o tecido sócio-produtivo e incrementando o nível de emprego e renda da região (AMARAL FILHO, 2003). A promoção do desenvolvimento local deve ser pensada como um pacto territorial, que além de criar uma identidade entre organizações e instituições da região, fomenta a existência de uma liderança local, reduzindo a dependência em relação a agentes externos (MARTINELLI; JOYAL, 2003).

7 METODOLOGIA

A finalidade de uma pesquisa é “descobrir respostas para determinadas questões, mediante a aplicação de métodos científicos” (SELLTIZ *et al.*, 1965, p.5).

Dentro desse contexto, este capítulo tem como objetivo apresentar o plano para o desenvolvimento da pesquisa de campo realizada para investigar qual o nível de capacitação gerencial das MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto.

Para isso, primeiramente, são apresentadas as características da pesquisa, identificando sua natureza, bem como a abordagem e os métodos utilizados. Em seguida são definidas as proposições e as variáveis de análise. Finalizando o capítulo, são estabelecidos o plano de coleta de dados e as unidades de análise. A Figura 14 sintetiza a estrutura do capítulo quatro.

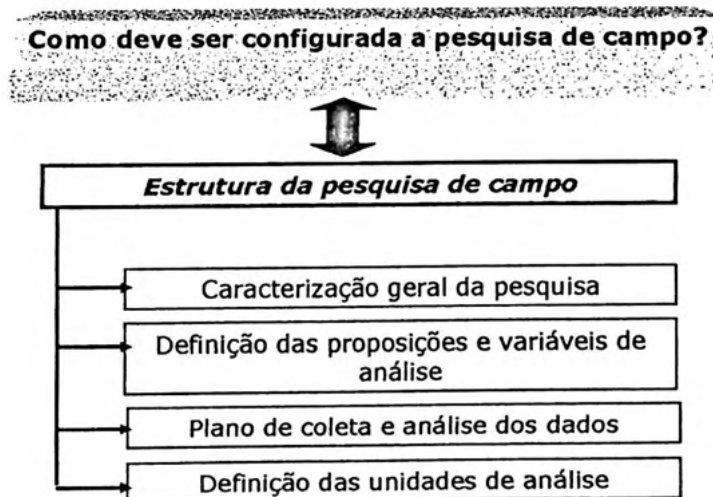


Figura 14: Estrutura do capítulo 4
Fonte: Elaborada pela autora

7.1 Caracterização Geral da Pesquisa

Este item tem como objetivo apresentar as principais características desta pesquisa. Para isso três aspectos são levados em conta:

- a natureza da pesquisa,
- a abordagem utilizada no desenvolvimento da pesquisa; e
- o método adotado para operacionalização da pesquisa.

Cada um desses aspectos é abordado a seguir.

7.1.1 Natureza da Pesquisa

Existe na literatura uma série de classificações para descrever a natureza da pesquisa. A classificação utilizada para a realização deste trabalho é a proposta por Salomon (1991), apresentada no Quadro 86.

Quadro 86: Natureza da Pesquisa

Pesquisa exploratória - descritiva	tem como objetivo definir melhor o problema, apresentando <i>insights</i> sobre o assunto, descrevendo comportamentos ou classificando fatos e variáveis.
Pesquisa aplicada	tem como finalidade a aplicação de leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades.
Pesquisa pura ou teórica	busca a interpretação, a explicação e a predição por meio de teorias, leis ou modelos, ultrapassando o nível de definição e descrição de problemas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em SALOMON (1991)

De acordo com a categorização proposta pelo autor, a natureza desse trabalho pode ser classificada como exploratória-descritiva (SALOMON,1991), pois buscou, primeiramente, de forma exploratória discutir os conceitos relacionados à capacitação gerencial e entender o contexto das MPE e os para depois, num segundo momento, de forma descritiva, realizar o mapeamento do nível de capacitação gerencial das MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto.

7.1.2 Abordagem da Pesquisa

No que diz respeito à abordagem utilizada para o desenvolvimento da pesquisa científica, há duas formas básicas consagradas na literatura: a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa (BRYMAN,1989). Segundo Freitas *et al.* (2000), a escolha por uma dessas abordagens está diretamente ligada aos objetivos da pesquisa. É importante também ressaltar que ambas abordagens são amplamente difundidas na área de administração de empresas (MARTINS, 1998).

As principais diferenças entre a abordagem qualitativa e quantitativa estão apresentadas no Quadro 87 , baseado na obra de Bryman (1989). Pelo Quadro 87 é possível identificar em que circunstâncias é melhor aplicar uma abordagem em detrimento da outra. É importante também destacar que, apesar das diferenças entre essas abordagens, não é correto afirmar que elas guardam uma relação de oposição (NEVES, 1996). Na verdade, as abordagens podem ser utilizadas de forma combinada em uma mesma pesquisa científica (FREITAS *et al.*, 2000).

Quadro 87: Abordagem Quantitativa x Abordagem Qualitativa.

Aspecto	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Ênfase na interpretação do entrevistado em relação à Pesquisa	Menor	Maior
Importância do contexto da organização Pesquisada	Menor	Maior
Proximidade do Pesquisador em relação aos fenômenos estudados	Menor	Maior
Alcance do estudo no tempo	Instantâneo	Intervalo maior
Número de fontes de dados	Uma	Várias
Ponto de vista do Pesquisador	Externo à organização	Interno à organização
Quadro teórico e hipóteses	Definidas rigorosamente	Menos estruturadas

Fonte Adaptada: BRYMAN (1989)

Neste trabalho a abordagem escolhida foi a qualitativa. De acordo com Ghauri e Gronhaug (1995), a pesquisa qualitativa é adequada para a realização de estudos sobre assuntos complexos, como o comportamento humano ou organizacional, pois permite que o pesquisador obtenha informações muito mais detalhadas. A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando a compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos

entrevistados (GIL, 1996). Pela pesquisa qualitativa o pesquisador observa os fatos sob a óptica de alguém interno à organização, entendendo o processo dos acontecimentos e conseguindo uma profunda compreensão do contexto da situação. (BRYMAN, 1989).

Finalizando este item, vale a pena destacar que a abordagem qualitativa foi bastante adequada à execução deste trabalho pois para o alcance do objetivo era preciso obter uma maior compreensão sobre o contexto de atuação das MPE moveleiras de São José do Rio Preto e um entendimento aprofundado sobre como essas empresas articulavam as capacidades de planejamento, organização, liderança e de controle. A utilização da abordagem qualitativa facilitou a obtenção dos dados descritivos das empresas analisadas, necessários a realização do diagnóstico do nível de capacitação gerencial.

7.1.3 Método da Pesquisa

Para a construção do aporte teórico, o método selecionado foi a pesquisa bibliográfica, que constituiu-se em um levantamento sistematizado dos principais conceitos relacionados a um determinado tema (CERVO; BERVIAN, 2002). A pesquisa bibliográfica é realizada com base em material publicado em livros, periódicos, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2005).

Para a definição e a caracterização dos principais aspectos que formam o nível de capacitação gerencial foram pesquisadas as teorias clássicas e contemporâneas sobre planejamento, organização, liderança e controle, buscando identificar os elementos críticos de cada uma dessas capacidades organizacionais. Para a contextualização do universo das MPE e foram pesquisadas informações sobre a evolução do conceito de MPE, a caracterização do impacto econômico e social das MPE no cenário mundial e brasileiro e sobre os aspectos internos e externos que influenciam sua gestão. Para a caracterização do nível de capacitação gerencial das MPME foram levantadas informações sobre como essas empresas articulam na prática as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle.

Para a construção do referencial teórico foram utilizados livros, artigos científicos de congressos e periódicos nacionais e internacionais, além de teses, dissertações e artigos de revistas e jornais.

Foram também consultados sites relacionados ao tema, bases eletrônicas de dados e bibliotecas digitais.

É importante destacar que, dada a abrangência do trabalho, esta pesquisa não teve como objetivo chegar ao estado da arte sobre cada uma das capacidades gerenciais analisadas, mas sim, fornecer uma base teórica consistente para a realização da análise crítica do nível de capacitação das MPE moveleiras de São José do Rio Preto. Essa premissa também é válida para a construção do panorama das MPE.

Para realização da parte prática do trabalho o método selecionado foi o estudo de caso, que pode ser definido como uma forma de se fazer pesquisa social empírica, que tem como objetivo investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, tendo como principais características a utilização de múltiplas fontes de evidência e o fato das fronteiras entre o fenômeno e o contexto não serem claramente definidas (YIN, 1994).

De acordo com Yin (1994), o estudo de caso abrange situações tecnicamente distintivas, dentro das quais existem muitas variáveis de interesse, as quais são coletadas e analisadas tendo como base um guia de proposições teóricas, sendo bastante apropriados para:

- explicar ligações causais em situações da vida real que são complexas demais para utilização de experimentos ou de levantamento de dados;
- para descrever intervenções ocorridas em um contexto de vida real;
- avaliar uma intervenção em curso e modificá-la com base em um estudo de caso ilustrativo; e
- explorar aquelas situações nas quais não se tem clareza dos resultados.

Neste trabalho a utilização do método do estudo de caso contribuiu para caracterizar as peculiaridades da gestão das MPE moveleiras de São José do Rio Preto e descrever como elas articulam as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle.

Como todo método de pesquisa, o estudo de caso apresenta limitações, as quais devem ser conhecidas a fim de que as mesmas sejam minimizadas e o método seja melhor aplicado. Nesse sentido, Bryman (1989) destaca que a dificuldade de generalizar os resultados da pesquisa a

partir de um ou dois casos e Lazzarini (1995) destaca o comportamento de alguns pesquisadores que extrapolam nas generalizações, apresentando os resultados do estudo de caso como se fossem derivados de estudos estatísticos. Para minimizar este aspecto negativo Yin (1994) sugere que as generalizações sejam analíticas, ou seja, refiram-se apenas às unidades de análise do estudo de caso.

Levando em conta a limitação do método utilizado na parte prática desta pesquisa, é importante ressaltar que as conclusões deste trabalho foram elaboradas apenas para o contexto das empresas analisadas.

7.2 Proposições e Variáveis de Análise

Para esta pesquisa foram definidas as seguintes proposições:

- os fatores do ambiente externo influenciam a forma como as MPE moveleiras de São José do Rio Preto articulam as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle;
- os fatores do ambiente interno influenciam a forma como as MPE moveleiras de São José do Rio Preto articulam as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle; e
- o nível de capacitação gerencial afeta o desempenho competitivo das MPE moveleiras de São José do Rio Preto.

As variáveis de análise constituem-se nos critérios criados para interpretar as evidências, sendo esse o aspecto mais difícil da condução de um estudo de caso por ser influenciado pelo conhecimento, pela experiência e pelo senso crítico do pesquisador (YIN, 1994).

Neste trabalho as variáveis de análise foram definidas a partir da revisão teórica sobre as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle. Os elementos críticos de cada uma das variáveis de análise estão sintetizados na Estrutura de Diagnóstico do Nível de Capacitação Gerencial, apresentada no Quadro 88. Esses elementos serviram como orientação para a elaboração do roteiro de entrevista e para a análise das MPME moveleiras de São José do Rio Preto.

Quadro 88: Variáveis de análise

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de formalidade • Alcance no tempo • Comportamento competitivo • Tipologia de estratégias • Planejamento funcional e operacional • Alinhamentos dos planos • Comportamento em relação à mudança • Capacidade de alimentar as competências estratégicas
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho • Estrutura organizacional • Sistema de autoridade • Comunicação • Cultura • Clima organizacional
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil do líder • Estilos de liderança]Fatores situacionais • Capacidade de administrar conflitos • Capacidade de motivação
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração do sistema de medição de desempenho • Desenvolvimento das medidas de desempenho • Uso do sistema de medição de desempenho

Fonte: Elaborado pela autora

7.3 Plano de Coleta e Análise dos Dados

Uma vez desenhada a pesquisa, o próximo passo é planejar a coleta de dados. Vale observar que, normalmente, em estudos de caso a coleta de dados é realizada por meio da utilização dos mais diversos instrumentos de evidência, destacando-se a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida (GIL, 1996).

Neste trabalho, a coleta de dados foi efetuada por meio de entrevista, uma vez que esse instrumento de pesquisa é próprio para estudos qualitativos em que é preciso obter dados em profundidade (MARCONI, 1986). Além disso, a entrevista tem como vantagem a possibilidade do entrevistador esclarecer dúvidas surgidas nas respostas entrevistados, garantindo a confiabilidade do processo de investigação (CERVO; BERVIAN, 1996).

Na literatura há diferentes tipos de entrevista, sendo que cada uma deve ser aplicada de acordo com o interesse do entrevistador (RICHARDSON, 1999):

- **padronizada ou estruturada:** é constituída por um conjunto de perguntas e respostas previamente estabelecidos, que permite ao pesquisador fazer comparações entre os entrevistados; e
- **não-estruturada ou em profundidade:** as perguntas são abertas e o entrevistado tem liberdade de responder na direção que considere adequada.

As entrevistas neste trabalho são do tipo não-estruturada, a fim de obter dos entrevistados sua visão sobre a articulação das capacidades de planejamento, organização, liderança e controle das empresas em que atuam. As entrevistas foram dirigidas por um roteiro de perguntas pré-formuladas (Apêndice A), elaborado com base nas variáveis da Estrutura de Diagnóstico do Nível de Capacitação Gerencial.

Para garantir o sucesso da realização dos casos foi realizado um estudo piloto (YIN,1994), a fim de verificar a adequação do instrumento de coleta no que se refere a obtenção das informações necessárias para responder a questão de pesquisa. O estudo piloto serviu para entender o contexto da indústria moveleira de São José do Rio Preto, possibilitando ajustar o conteúdo e a linguagem das perguntas do roteiro ao tipo de organização estudada, bem como permitiu a mensuração do tempo necessário para a realização das entrevistas.

O processo de coleta de dados obedeceu a um protocolo pré-determinado (YIN,1994), sendo resumido nos seguintes passos:

- **obtenção de informações gerais sobre as empresas analisadas:** a Secretaria do Planejamento do município forneceu a lista das MPE moveleiras de São José do Rio Preto, apresentando o nome, endereço, telefone e possível contato para a realização das entrevistas;
- **agendamento das entrevistas:** o contato inicial com as empresas pesquisadas foi feito por telefone, tomando-se o cuidado em identificar a pesquisadora, apresentar o objetivo do trabalho e citar o apoio da Secretaria do Planejamento de São José do Rio Preto para a realização do estudo. A finalidade desse contato foi marcar com antecedência o local e horário da entrevista com o respectivo entrevistado, evitando desencontros (CERVO; BERVIAN, 1996);

- **preparação da entrevista:** antes de iniciar a entrevista procurou-se criar condições para o entrevistado se sentisse à vontade para fornecer as informações solicitadas (CERVO; BERVIAN, 1996). Para isso a pesquisadora fez uma breve apresentação pessoal e sobre os objetivos de seu trabalho de doutorado, entregando cada entrevistado o roteiro de perguntas (Apêndice A) e o seu cartão de visitas (YIN,1994). Finalmente foi garantido a cada entrevistado o sigilo das informações fornecidas e da identidade da empresa e do entrevistado (RICHARDSON, 1999);
- **realização da entrevista:** para garantir a confiabilidade das informações, todas as entrevistas foram gravadas (mediante autorização de cada entrevistado) e realizadas pela própria pesquisadora, que manteve uma postura neutra durante todo o período de realização das mesmas (YIN,1994), buscando utilizar sua percepção e capacidade analítica para captar as respostas dos entrevistados (CERVO; BERVIAN, 1996). Todas as entrevistas foram realizadas pelo principal gestor da empresa, tendo um tempo médio de duração em torno de 2 horas;
- **transcrição das entrevistas:** as entrevistas foram transcritas à medida em foram realizadas, facilitando a análise do material (RICHARDSON, 1999); e
- **separação dos dados coletados da análise:** essa segregação garante confiabilidade ao estudo, uma vez que é possível distinguir os dados encontrados ao longo do estudo das percepções e inferências da pesquisadora (YIN,1994).

Em relação ao processo de análise dos dados, é importante destacar que após o estudo do material coletado, houve um esforço em sintetizar as informações e inferências da pesquisadora, evitando exageros que pudessem prejudicar o trabalho (GIL, 1996).

A análise dos dados foi realizada de forma comparativa entre as empresas pesquisadas, levando em conta cada uma das capacidades gerenciais (planejamento, organização, liderança e controle) e os seguintes critérios (YIN, 1994):

- **validade de constructo:** estabelecer definições conceituais de cada variável e buscar múltiplas fontes de evidência para a mesma. As variáveis do estudo e suas respectivas definições foram sintetizadas na Estrutura para Diagnóstico do Nível de Capacitação Gerencial. O roteiro para entrevista (Apêndice A) apresenta perguntas que buscam analisar

cada uma das capacidades gerenciais de diferentes formas, obtendo uma visão sistêmica da utilização das mesmas pelas empresa pesquisadas;

- **validade interna:** estabelecer a coerência interna entre as proposições iniciais e resultados encontrados. Durante todo o processo de análise dos dados, há um empenho por parte da pesquisadora em caracterizar como as empresas pesquisadas articulam cada uma das capacidades gerenciais, buscando identificar quais os fatores críticos de sucesso e fracasso, b como entender a relação de causa-e-efeito entre eles;
- **validade externa:** estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Ao longo de toda a análise há uma preocupação em deixar claro que os resultados alcançados são válidos apenas para o escopo das empresas pesquisadas; e
- **confiabilidade:** mostrar que o estudo realizado pode ser repetido obtendo-se resultados assemelhados. Para isso houve um esforço em detalhar ao máximo a metodologia.

7.4 Definição das Unidades de Análise

O município de São José do Rio Preto foi escolhido para realização desta pesquisa por apresentar há mais de 20 anos uma política pública voltada às MPE, denominada minidistritos industriais. Além disso a cidade ganhou recentemente o prêmio de cidade empreendedora (COJUNTURA ECONÔMICA, 2006). Outro fator que contribuiu para a escolha da cidade é o contato com a Secretaria Municipal do Planejamento, facilitando o acesso aos dados.

O setor escolhido foi o moveleiro, que representa 23% das empresas industriais de São José do Rio Preto (2º em termos de representatividade) e que de acordo com os dados da Secretaria Municipal tem apresentado um crescimento diferenciado em relação aos outros setores.

Foram selecionadas dez MPE moveleiras, sendo oito pertencentes ao minidistrito Tancredo Neves, mais antigo e destinado a empresas do setor moveleiro e metalúrgico. Atualmente o minidistrito Tancredo Neves possui 33 empresas moveleiras. A amostra de 8 empresas tem 24% de representatividade. Foi escolhida a MPE considerada a mais bem sucedida do setor e uma outra empresa considerada uma das mais tradicionais do segmento de móveis personalizados.

8 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a pesquisa de campo realizada para identificar o nível de capacitação gerencial das MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto. A Figura 15 apresenta os tópicos abordados no capítulo.

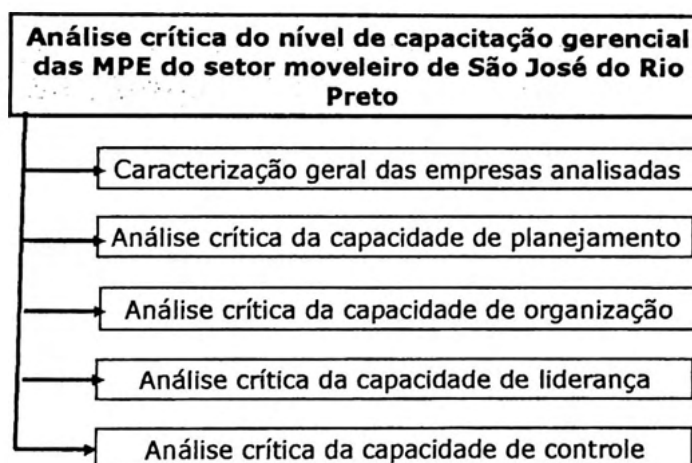


Figura 15: Estrutura do capítulo 8
Fonte: Elaborada pela autora

8.1 Caracterização Geral das Empresas Analisadas

Este item tem como finalidade caracterizar a amostra de MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto selecionada para a realização da pesquisa de campo. O Quadro 89 apresenta as características gerais das MPE analisadas, destacando o tempo de fundação, a composição societária, o número de empregados e a localização.

Quadro 89: Dados gerais das MPE moveleiras de São José do Rio Preto

EMPRESA	TEMPO (anos)	COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA	N° DE EMPREGADOS	LOCALIZAÇÃO
01	18	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar • Pai • Filho 	01	Minidistrito Tancredo Neves
02	45	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar • Dirigente (2ª geração) 	10	Minidistrito Tancredo Neves
03	16	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar • Proprietário • Irmã 	15	Minidistrito Tancredo Neves
04	18	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar • Proprietário • Esposa • Filho • Irmão 	14	Minidistrito Tancredo Neves
05	86	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (2ª. geração) • Filho 1 - administrador • Filho 2 - administrador 	15	Minidistrito Tancredo Neves
06	27	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar • Pai • Filho 	08	Minidistrito Tancredo Neves
07	59	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar • Avô - fundador e proprietário • Avó - proprietária e decoradora • Neto - 3ª geração - jurídico 	13	Minidistrito Tancredo Neves
08	21	<ul style="list-style-type: none"> • Proprietário – engenheiro civil 	02	Minidistrito Tancredo Neves
09	57	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (3ª. Geração) • Avô - já falecido • Pai - marceneiro • Filho – dirigente há 25 anos 	15	Jardim Canaã
10	31	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar • Irmão 1 – gerenciamento geral • Irmão 2 – gerenciamento geral • Filho Irmão 1- compras • Filho Irmão 2 -financeiro 	67	Jardim Primavera

Fonte: Elaborado pela autora

Todas as empresas da amostra tiveram seu início por uma atitude de empreendedorismo por necessidade, marcada pela luta e perseverança em relação à sobrevivência do negócio. Verifica-se que todas têm um tempo de existência longo, maior que a taxa média de mortalidade da categoria de PME, que é de 5 anos (SEBRAE, 2003) e maior que a taxa média de sobrevivência de empresas familiares no Brasil que é de 9 anos (OLIVEIRA, 1999). A média de idade da amostra analisada é de 53 anos de existência.

Com exceção da Empresa 08, todas são caracterizadas pela gestão familiar, mas apresentam diferentes comportamentos. Na Empresa 03, a irmã do dirigente trabalha na organização, cuidando da área de compras, mas não tem parte na composição societária.

A Empresa 01 o fundador é marceneiro de formação, dirige a organização de forma centralizada e, embora diga que deseja se aposentar, não permite o envolvimento do filho de forma mais efetiva na administração, ficando sem uma função definida. Para evitar conflitos o filho adotou uma postura passiva diante da situação. Caso similar acontece na empresa 07, que é administrada por um senhor de 86 anos e uma senhora de 84 anos, que nem pensam em parar de trabalhar. Em função do estilo autocrático de gestão do fundador, os filhos acabaram seguindo outros caminhos profissionais, evitando o envolvimento com a organização. O neto do fundador da Empresa 07 é advogado e tem seu escritório nas dependências da loja, cuidando apenas dos aspectos jurídicos relacionados à empresa.

A Empresa 05 já passou pelo processo de sucessão familiar, assumindo a administração os dois filhos do fundador. De acordo com os proprietários atuais, eles foram conquistando o próprio espaço, trabalhando ao lado do pai desde adolescentes, de forma que não houve conflitos na hora do fundador “passar o bastão.” O dirigente da Empresa 02 só conseguiu assumir a gestão após o falecimento do pai há seis anos, que era extremamente centralizador, e desde então, tem procurado modernizar a empresa. O dirigente da Empresa 09 assumiu a gestão quando o pai sofreu um enfarte, mas até hoje o fundador trabalha na área de produção da empresa como marceneiro.

Os proprietários das empresas 04 e 06 estão preparando os filhos, ainda jovens e estudantes de arquitetura, para assumirem futuramente a gestão das respectivas empresas. Além da formação superior, estão atuando como estagiários, buscando aprender sobre o funcionamento de cada área. A Empresa 10 já têm os filhos envolvidos na gestão, cuidando de áreas estratégicas para a empresa: compras e financeiro.

O único gestor com curso superior é o dirigente da Empresa 08, que é engenheiro civil. Todos os outros são marceneiros profissionais, que têm como principal característica a experiência.

8.2 Caracterização do Ambiente Externo

Neste item são identificadas as ameaças e oportunidades em relação às MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto. Para compor esta análise foram levadas em conta a visão dos entrevistados da amostra. O Quadro 90 apresenta a análise do macroambiente, destacando os fatores políticos, econômicos e culturais que afetam o setor moveleiro e São José do Rio Preto.

Quadro 90: Análise do macroambiente das MPE moveleiras de São José do Rio Preto

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	
AMEAÇAS	
Política municipal de minidistritos	<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente há muitos barracões e terrenos abandonados que poderiam ser repassados para outros empresários. Deveria haver uma fiscalização mais rígida por parte da prefeitura, para repassar essas áreas para outras pessoas que estejam realmente interessadas em ter seu próprio negócio. • Alguns minidistritos ficam muito distantes, dificultando o acesso de clientes e fornecedores. • Os minidistritos mais novos apresentam problemas de infra-estrutura, como por exemplo, falta de asfalto nas ruas. • Falta uma política municipal volta da à orientação gerencial dos empresários dos minidistritos.
Fatores políticos gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de acesso a crédito de programas governamentais. De acordo com as empresas entrevistadas há muita “politicagem” na distribuição dos recursos. • Os encargos sociais são considerados pesados para as empresas entrevistadas. • Falta uma política pública voltada para o desenvolvimento das MPE, que atenda de forma integral as necessidades dessas empresas.
Fatores econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • As taxas de juros operadas pelos bancos são inviáveis para as empresas que necessitam de capital de terceiros para financiar suas atividades • As garantias solicitadas para a obtenção de financiamentos não são condizentes com a realidade das empresas entrevistas.
Fatores culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de hábito do consumidor de móveis, que deixou de valorizar a durabilidade, preferindo móveis com qualidade inferior e preço competitivo para que eles possam ser trocados com frequência em função das novas tendências de decoração. • A moda veio para o setor moveleiro. • Nos grandes centros urbanos, há uma tendência à valorização da qualidade de vida, que é expressa pela oportunidade de morar bem.
OPORTUNIDADES	
Política municipal de mini-distritos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitou a compra dos terrenos, dando oportunidades para as pessoas abrirem seu próprio negócio. • É uma grande vantagem o fato de poder trabalhar numa sede própria. • A possibilidade de morar perto do trabalho traz mais qualidade de vida para o colaborador.
Fatores culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Nos grandes centros urbanos, há uma tendência à valorização da qualidade de vida, que é expressa pela oportunidade de morar bem.

Fonte: Elaborado pela autora

Embora as MPE de São José do Rio Preto tenham uma política pública voltada para essas empresas, verifica-se que ela ajuda somente no momento de abertura da empresa, possibilitando aos empresários atuar em sede própria, pagando de forma facilitada a aquisição do terreno. Nota-

se que as MPE enfrentam as mesmas dificuldades de acesso a crédito e financiamento, bem como falta de apoio gerencial para o crescimento e desenvolvimento encontradas na revisão teórica.

A mudança no comportamento do consumidor de móveis é um risco para a sobrevivência do setor moveleiro de São José do Rio Preto, que é constituído por empresas voltadas ao segmento de móveis personalizados de madeira. Essa idéia é reforçada pela falta de conhecimentos do cliente em distinguir a qualidade dos produtos ofertados. Essas mudanças constituem-se num alerta para as MPE repensarem suas estratégias de atuação no mercado e deixarem mais claro o seu posicionamento competitivo perante os clientes.

A valorização da qualidade de vida nos grandes centros, representada pelo “morar bem” pode transformar-se em uma ótima oportunidade para as MPE que desejam manter seu posicionamento no segmento de móveis personalizados de madeira maciça. Para explorar esses novos mercados é fundamental o conhecimento do ambiente competitivo local e a realização de parcerias para facilitar a inserção das MPE nesses mercados. O Quadro 91 mostra a análise do microambiente, identificando as ameaças e oportunidades em relação aos concorrentes atuais, novos entrantes, produtos substitutos, clientes, fornecedores e parceiros de negócio.

Quadro 91: Análise do microambiente das MPE moveleiras de São José do Rio Preto

AMEAÇAS	
Concorrentes Atuais	<ul style="list-style-type: none"> Há na cidade um grande número de marcenarias que adotam estratégia desleal, oferecem ao cliente um produto de qualidade a um preço muito mais baixo do que o praticado pela maioria das marcenarias, para não perder a venda. Mas acabam por iludir o cliente, utilizando matéria-prima de baixa qualidade.
Novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> Há muitos marceneiros de “fundo de quintal”, que trabalham na informalidade, executando preços difíceis das empresas legalmente constituídas acompanharem. Além disso, pela falta de experiência empresarial, esses profissionais costumam não cumprir prazos ou não terminar o projeto encomendado pelo cliente, prejudicando a imagem dos profissionais do setor.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Visão do cliente de que móvel personalizado é para “quem tem muito dinheiro”. Queda no poder aquisitivo da população de São José do Rio Preto e região vem provocando diminuição na demanda de móveis personalizados. Cliente valoriza o estilo e a beleza do móvel depois de pronto, não conseguindo diferenciar se o mesmo foi feito com matéria-prima de alta ou baixa qualidade.
Produtos Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> A indústria de móveis planejados pode se tornar uma ameaça às empresas do setor moveleiro de São José do Rio Preto, pois oferece aos clientes móveis personalizados a um preço muito mais competitivo, com qualidade, em um tempo de entrega muito inferior que as marcenarias no geral.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 91: Análise do microambiente (continuação)

OPORTUNIDADES	
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de alta renda de grandes centros urbanos, como São Paulo e Rio de Janeiro, têm procurado as empresas moveleiras de São José do Rio Preto em função do preço atrativo, da qualidade e do cumprimento no prazo de entrega.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Observa-se a existência de uma relação de parceria, entregam mercadoria de acordo com pedido das empresas, facilitam o pagamento, tem sistema de fidelização, financiam compra de clientes das empresas, fornecem cursos.
Arquitetos	<ul style="list-style-type: none"> • A parceria com arquitetos tem sido uma estratégia utilizada por várias empresas, em função de sua proximidade com o cliente. Os arquitetos indicam algumas empresas para seus clientes fazerem orçamento e aquela escolhida paga uma comissão para o arquiteto.
Produtos substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • A indústria de móveis em série não é vista como concorrente, nem como produto substituto para o público atendido pelas empresas moveleiras de São José do Rio Preto.

Fonte: Elaborado pela autora

O comportamento dos concorrentes atuais e entrantes indica a necessidade premente de criar mecanismos para profissionalizar o setor, diferenciando as MPE que atuam de forma séria no mercado. Essa ação é bastante importante para não deixar que a indústria de móveis planejados, que trabalha com qualidade, preço competitivo e rapidez na entrega, cause um impacto negativo irreversível para o setor.

Na verdade, as MPE moveleiras precisam se comunicar melhor com os clientes, mostrando seus diferenciais e quebrando o paradigma de que móvel sob encomenda é só “para rico”.

Verifica-se que a indústria moveleira sob encomenda é um elo fraco dentro da cadeia produtiva em que atua, indicando a necessidade das MPE se articularem melhor e atuarem de forma mais conjunta, a fim de ter maior poder de barganha no mercado. Do ponto de vista individual, a realização de parcerias dentro da cadeia com fornecedores e arquitetos é um fator positivo para as PME do setor analisado. Os fornecedores podem auxiliar no financiamento do capital de giro das PME que estão em dificuldades financeiras, de forma que elas fiquem menos dependentes dos juros bancários. Além disso os fornecedores podem abastecer as MPE com novidades em termos de materiais a serem utilizados na fabricação dos móveis. No que tange aos arquitetos, eles podem abrir o mercado para muitas MPE que atuam de forma reativa em relação a captação de clientes.

8.3 Caracterização da Capacidade de Planejamento

Este item tem como objetivo analisar criticamente a capacidade de planejamento das MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto. Para isso são levados em conta os seguintes aspectos: nível de formalidade do planejamento, alcance no tempo, abrangência dos planos, alinhamento dos planos, capacidade de lidar com a mudança e capacidade de alimentar as competências organizacionais.

O Quadro 92 apresenta as informações relativas a amostra de empresas analisadas no que diz respeito ao nível de formalidade e alcance no tempo.

Quadro 92: Nível de formalidade do planejamento e alcance no tempo

EMPRESA	FORMALIDADE	ALCANCE NO TEMPO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Não há planejamento formal • Programação informal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo
02	<ul style="list-style-type: none"> • Não há planejamento formal • Programação informal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo
03	<ul style="list-style-type: none"> • Não há planejamento formal • Programação informal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo
04	<ul style="list-style-type: none"> • Não há planejamento formal • Programação informal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo
05	<ul style="list-style-type: none"> • Não planejamento formal • Programação informal da produção • Planejamento financeiro operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo
06	<ul style="list-style-type: none"> • Não há planejamento formal • Programação informal da produção • Programação informal do faturamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo
07	<ul style="list-style-type: none"> • Não há planejamento formal • Programação informal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo
08	<ul style="list-style-type: none"> • Não há planejamento formal • Programação informal da produção • É interessante destacar que o proprietário já faz curso do SEBRAE sobre planejamento, sabe que é importante colocar as idéias no papel, mas não pratica o que aprendeu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo
09	<ul style="list-style-type: none"> • Não há planejamento formal • Programação informal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo
10	<ul style="list-style-type: none"> • Não planejamento formal • Programação informal da produção • Planejamento financeiro operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo

Fonte: Elaborado pela autora

Pelo quadro, observa-se que as MPE não realizam planejamento formal e apresentam visão de curto prazo, conforme indica a revisão teórica. Na verdade a falta de um planejamento explícito, formalizado em um relatório não é um problema crítico para as empresas analisadas, já que as

estruturas dessas organizações são enxutas, podendo o planejamento ser facilmente comunicado entre as áreas organizacionais.

A forma tradicional de planejamento, ou seja, a prescritiva, talvez não seja o método mais viável para as PME utilizarem. Isso pode ser confirmado pelo fato das empresas analisadas fazerem planejamento informal, nos níveis operacionais. Com instrumentos mais simples e dinâmicos, como os mapas conceituais, pode ser que as MPE consigam fazer com que o planejamento estratégico seja incorporado à rotina dessas empresas, melhorando a capacidade de diagnóstico do ambiente empresarial e, conseqüentemente a capacidade das MPE de se prepararem adequadamente para a mudanças. O Quadro 93 confirma a incapacidade de diagnóstico das MPE e a dificuldade dos dirigentes em estabelecerem uma visão de futuro para as suas organizações.

Quadro 93: Análise da visão de futuro e missão

VISÃO DE FUTURO E MISSÃO	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não tem visão, nem missão definidas formalmente. Na verdade o proprietário não pensa em crescer, seu único interesse é que a empresa permita o sustento de sua família.
02	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não tem visão, nem missão definidas formalmente. Como visão de futuro informal pretende colocar seus funcionários como sócios da empresa, através da participação acionária.
03	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não tem visão, nem missão definidas formalmente. Informalmente, o proprietário tem expectativa de crescer ainda mais no mercado paulista e deseja no futuro montar um escritório de vendas lá.
04	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não tem visão, nem missão definidas formalmente. Informalmente, o dirigente gostaria de construir novo barracão, ampliando a fábrica
05	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não tem visão, nem missão definidas formalmente. Informalmente, os dirigentes gostariam de aumentar o crescimento da empresa
06	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não tem visão, nem missão definidas formalmente. A grande preocupação é continuar se mantendo no mercado. Informalmente, gostaria de ter um arquiteto na equipe para fazer o trabalho de prospecção de clientes e também para fazer o projeto para o cliente.
07	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não tem visão, nem missão definidas formalmente. A grande preocupação atual dos proprietários é como sobreviver no mercado. Informalmente, o proprietário está pensando em vender a indústria e ficar apenas como loja revendedora de móveis.
08	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não tem visão, nem missão definidas formalmente. A grande preocupação é continuar se mantendo no mercado e sobreviver.
09	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não tem visão, nem missão definidas formalmente. Proprietário não enxerga como sobreviver no mercado atual Empresa está fechando parceria com empresa de móveis planejados do Paraná
10	<ul style="list-style-type: none"> Buscar melhorar padrão de excelência e aprender sempre Estruturar melhor a empresa para ter maior produtividade e aprimorar os controles.

Fonte: Elaborado pela autora

Os Quadros 94 e 95 fazem um resumo da situação das MPE moveleiras de São José do Rio Preto em relação ao planejamento estratégico. Por meio deles pode-se verificar que as influências do ambiente externo já estão afetando o posicionamento competitivo e a elaboração das estratégias das MPE analisadas.

Quadro 94: Análise do posicionamento competitivo

POSICIONAMENTO COMPETITIVO	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis de madeira sob encomenda • Produtos: móveis no geral, cozinhas planejadas, armários embutidos, móveis para escritório e lojas, vitrines. Não faz estofados. • Clientes: pessoa física e jurídica de São José do Rio Preto e região, pertencentes às classes alta e média-alta.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis de madeira sob encomenda • Produtos: móveis no geral, cozinhas planejadas, armários embutidos, móveis para escritório e lojas, vitrines, moldura para quadro. • Clientes: pessoa física e jurídica de São José do Rio Preto e região, pertencentes às classes alta e média-alta.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis de madeira sob encomenda • Produtos: móveis no geral, cozinhas planejadas, armários embutidos • Clientes: pessoa física, de São Paulo, pertencentes às classes alta e média-alta.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis de madeira sob encomenda • Produtos: móveis no geral, cozinhas planejadas, armários embutidos • Clientes: pessoa física, de São Paulo, pertencentes às classes alta e média-alta.
05	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis de madeira maciça sob encomenda • Produtos: cozinhas planejadas, armários embutidos, caixilhos (guarnições, janelas, batentes) • Clientes: pessoa física, de São José do Rio Preto e região, pertencente à classe alta
06	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis de madeira sob encomenda, • Produtos: móveis residenciais no geral, exceto cadeira e sofá, cozinhas planejadas, armários embutidos, móveis para escritório. • Clientes: pessoa física e jurídica, de São José do Rio Preto e região, pertencente à classe alta
07	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis de madeira maciça sob encomenda, • Produtos: móveis residenciais no geral, exceto cozinhas planejadas e móveis para escritório. • Clientes: pessoa física e jurídica, de São José do Rio Preto e região, pertencente à classe alta
08	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis sob encomenda, • Produtos: armários e cozinhas planejadas e móveis para escritório. • Clientes: pessoa física, pertencente à classe média-alta e média
09	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis de madeira maciça sob encomenda • Produtos: móveis residenciais no geral, cozinhas e armários. • Clientes: pessoa física, de São José do Rio Preto e região, pertencente à classe alta e meda-alta
10	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupante de nicho: móveis de madeira maciça sob encomenda • Produtos: cozinhas, armários, banheiros e acabamento residencial sob encomenda e de madeira maciça • Clientes: pessoa física, de São Paulo e Rio de Janeiro, pertencente à classe alta (elite)

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 94 indica as algumas tendências para o posicionamento competitivo das MPE moveleiras de São José do Rio Preto. Primeiro, há duas formas de se posicionar como ocupante

de nicho em relação ao segmentos de móveis sob encomenda: móveis de madeira sob encomenda com acabamento inferior (MDF) e móveis de madeira maciça. Segundo, os produtos podem ser ofertas de três maneiras: móveis no geral para pessoa física e jurídica, móveis planejados (cozinhas, armários, banheiros), acabamento (caixilhos, guarnições, janelas, batentes). Terceiro, o perfil dos clientes pode ser caracterizado da seguinte forma: clientes da classe alta e média-alta de São José do Rio Preto e região, clientes da classe alta e média-alta de grandes centros urbanos como São Paulo, por exemplo.

O Quadro 95 apresenta as estratégias utilizadas pelas MPE analisadas para consolidar o seu posicionamento competitivo.

Quadro 95: Análise das estratégias competitivas

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: móveis personalizados, qualidade da matéria-prima, prazo de entrega. • A localização no minidistrito Tancredo, localizado próximo a Rodovia Washington Luiz é um diferencial em função da facilidade de acesso a clientes e fornecedores.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: móveis personalizados, qualidade da matéria-prima, cumprimento no prazo de entrega, preço competitivo, faz projeto para o cliente, tempo de atuação no mercado (confiança). • Diversificação: atualmente a empresa tem buscado desenvolver novos produtos e aplicações para não ficar restrita ao mercado de marcenaria. Como exemplo pode-se citar a fabricação de molduras para quadro que está ligada a área de artes plásticas • Penetração de mercado: a ampliação da participação de mercado da empresa é restringida pelo fato das empresas do setor precisarem fazer parceira com os arquitetos, que cobram comissão pela indicação.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: móveis personalizados, acabamento de qualidade, faz projeto para cliente que não tem arquiteto, pós-venda (oferecimento de garantia ao cliente que inclui conserto e manutenção) • Desenvolvimento de mercado: ingresso nos grandes centros urbanos (São Paulo) com os produtos atuais • Joint-venture: parceria com arquitetos bem conceituados que atuam nos grandes centros urbanos (São Paulo)
04	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: móveis personalizados, qualidade, cumprimento do prazo • Desenvolvimento de mercado: ingresso nos grandes centros urbanos (São Paulo) com os produtos atuais • Joint-venture: parceria com arquitetos bem conceituados que atuam nos grandes centros urbanos (São Paulo)
05	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: móveis personalizados, qualidade superior, confiança, cumprimento do prazo, preço diferenciado • Penetração de mercado: ampliar a participação da empresa no mercado em que ela já atua com os produtos atuais • Joint-venture: parceria com arquitetos bem conceituados da cidade de São José do Rio Preto
06	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: satisfazer o cliente, bom relacionamento com o cliente, credibilidade, móveis personalizados, qualidade, confiança, pontualidade, preço competitivo. • Joint-venture: parceria com arquitetos bem conceituados da cidade de São José do Rio Preto

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 95: Análise das estratégias competitivas (continuação)

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
07	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: móvel artesanal de madeira maciça, alto valor agregado, personalizado sob medida para o cliente, durabilidade, qualidade superior, tradição da marca. • Redução de custo: reduzir tamanho da loja (show-room). • Liquidação: fechar fábrica.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: móveis personalizados e exclusivos em função do gosto, das necessidades do cliente em termos de acabamento, do espaço que ele tem disponível em sua residência, preço competitivo.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: móvel artesanal de madeira maciça, acabamento artístico de alto valor agregado, personalizado sob medida para o cliente, durabilidade, qualidade superior, tradição da marca. • Joint-venture: parceria com fábrica de móveis planejados do Paraná para efetuar representação comercial em São José do Rio Preto • Diversificação: criar loja de revenda de móveis planejados buscando atender clientes da classe média que procuram móveis contemporâneos, de qualidade com preços mais competitivos e entrega rápida. Esse novo segmento de mercado valoriza a funcionalidade e design do acabamento do móvel, não se importando se o móvel é de madeira maciça ou outro material.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação: satisfazer o cliente, atendimento personalizado, pontualidade na entrega, confiança e credibilidade, produto diferenciado, qualidade superior, preço premium.. • Joint-venture: parceria exclusiva com arquiteta super conceituada e famosa de São Paulo há dez anos • Penetração de mercado: a ampliação da participação da empresa nos mercados em que já atua, se dá pelo estreitamento de relacionamento com a arquiteta, que sempre traz novos clientes para a empresa. • Desenvolvimento de produto: a empresa busca aprimorar a cada projeto realizado os produtos que comercializa • Inovação: a empresa consegue colocar em prática as novas idéias da arquiteta, criando ambientes exclusivos para os clientes

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o quadro 95, em função da concorrência nota-se uma certa saturação no mercado de São José do Rio Preto e região, indicando a necessidade de fazer parcerias com arquitetos para aumentar a participação de mercado. Outra opção estratégica é ingressar nos mercados dos grandes urbanos, mas para isso é fundamental a realização de parcerias com arquitetos do local. Um terceira opção é investir no desenvolvimento de novos produtos e na inovação.

Comparando os quadros 94 e 95 observa-se que as empresas que relutam em fazer parcerias com arquitetos, apresentam posicionamento rígido em relação à fabricação de móveis só de madeira maciça e que estão voltadas somente ao mercado da região de São José do Rio Preto estão com dificuldades de se manterem no mercado.

Os Quadros 96, 97, 98 fazem mostram os pontos fortes e fracos das MPE moveleiras de São José do Rio Preto em relação ao planejamento funcional e operacional, sendo analisadas as funções de vendas, compras, desenvolvimento de produto, produção e gestão financeira.

Quadro 96: Análise da função de vendas

VENDAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Venda reativa: cliente vem sob indicação, não faz nenhum tipo de propaganda formal. • Não faz parceria com arquiteto, pois não concorda em pagar comissão. • Maior parte das vendas é para clientes pessoa física • Não há cadastro de cliente. Para exemplificar o nível de informalidade alguns telefones de clientes são anotados na parede. • Orçamento é feito pelo dono informalmente. Prefere não fechar negócio, do que efetuar venda com prejuízo . • Preço do produto é definido em função do tipo de madeira escolhida pelo cliente para fazer o móvel. • Facilita pagamento para cliente. Parcelamento é definido em função do orçamento total do projeto, mas os critérios não são formalizados. O dono é quem decide. • Vendas são muito fracas no início do ano até o mês de março, ficando muitas vezes sem projeto. Há um aumento na demanda no final do ano em função do 13º salário dos clientes. • Necessidade de melhorar atendimento ao cliente, tratando-o com mais cortesia. • Pós venda: qualquer insatisfação do cliente em relação ao produto é corrigida.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Venda reativa: cliente vem sob indicação, não faz nenhum tipo de propaganda formal. • Faz parceria com arquiteto, mas não paga comissão. • Maior parte das vendas é para clientes pessoa jurídica. • Orçamento é feito pelo dono informalmente • Preço do produto é definido em função do tipo de madeira escolhida pelo cliente para fazer o móvel. • Facilita pagamento para cliente, fornecendo prazo de até 150 dias.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Venda ativa: cliente vem sob indicação de arquiteto • A exposição do trabalho dos arquitetos em revistas acabam gerando contato com novos clientes e parcerias com novos arquitetos • Parceria com arquiteto envolve o pagamento de comissão • Maior parte das vendas é para cliente do tipo pessoa física. • Não há planejamento de vendas • A função de vendas é executada pessoalmente pelo proprietário • Orçamento é feito pelo proprietário pessoalmente • Pós-venda: liga após 20 dias do término do projeto para verificar se cliente está satisfeito. Caso tenha que fazer algum ajuste manda a equipe até o local.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Venda ativa: cliente vem sob indicação de arquiteto • Parceria com arquiteto envolve o pagamento de comissão (10%) • Maior parte das vendas é para cliente do tipo pessoa física de São Paulo (95%) • Clientes muito exigentes em relação à qualidade e acabamento • Se há alguma reclamação, o serviço é refeito para não gerar insatisfação. • Não há planejamento de vendas • Não há metas definidas de crescimento • A função de vendas é executada pessoalmente pelo proprietário • Orçamento é feito pelo proprietário pessoalmente, mas há grande dificuldade em determinar o custo do projeto para os clientes de São Paulo em função dos imprevistos que podem acontecer. • Para clientes antigos só utilizam orçamento, não fazem contrato. Para clientes novos fazem contrato. • Parcelamento do projeto para cliente é negociado caso a caso, sendo realizado pelo proprietário.

Fonte: Elaborada pela autora

Quadro 96: Análise da função de vendas (continuação)

VENDAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
05	<ul style="list-style-type: none"> • Venda ativa: cliente vem sob indicação de arquiteto • Parceria com arquiteto envolve o pagamento de comissão (10%) • Há Um funcionário que faz prospecção dos imóveis que estão em construção nos condomínios e áreas nobres da cidade. Esse funcionário contata arquiteto responsável pela obra ou cliente para oferecer os produtos da empresa. • A empresa tem show na cidade para mostrar seus produtos. Nesse espaço aproveita para revender móveis de outras empresas. • As vendas são para clientes pessoa física de classe alta. • Não há planejamento de vendas • A função de vendas é gerenciada pessoalmente pelo proprietário Filho 2 • Orçamento é feito pessoalmente pelo proprietário Filho 2 • O cálculo do orçamento de cada projeto leva em conta os custos de produção mais o percentual de <i>mark-up</i> • As reclamações de clientes, quando ocorrem, são corrigidas imediatamente, evitando gerar insatisfação. • Postura de vendas conservadora: se o projeto não dá lucro e ou a taxa considerada pequena pelos proprietários, a empresa não fecha o projeto.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Venda reativa: cliente vem sob indicação, não faz nenhum tipo de propaganda formal. • Venda ativa: cliente vem sob indicação de arquiteto (comissão 10%) • As vendas são bem distribuídas entre clientes pessoa física e clientes pessoa jurídica • Há dificuldade de manter a regularidade nas vendas • Facilita pagamento ao cliente: até 3 vezes preço à vista, pode parcelar em até 10 vezes com pequena taxa de juros • Orçamento é feito pelo dirigente, levando em conta o tipo de madeira escolhida pelo cliente, quantidade de matéria-prima, mão-de-obra, margem de lucro (20%) • O orçamento é calculado pelo dirigente. • O registro das vendas é feito pelo talão de pedidos.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Venda reativa: carteira antiga de clientes e novos clientes vem sob indicação, não faz nenhum tipo de propaganda formal. • Possui decoradora (proprietária) que dá sugestões e desenha o projeto para o cliente. • A empresa possui uma loja (<i>show-room</i>) localizada em ponto nobre de São José do Rio Preto. • Maior parte das vendas é para clientes pessoa física, mas vende para pessoa jurídica também. • Não há um método para previsão de vendas. • Orçamento é feito pelo dono, só ele tem acesso a forma como compõe o custo de cada projeto. As regras estão "na cabeça" do proprietário. • Preço do produto é definido em função do tipo de madeira escolhida, do tipo de acabamento e do tamanho do projeto. • Facilita pagamento para cliente, mas negociação é feita diretamente com o dono, caso a caso. • Quando o projeto é grande a empresa faz trabalho de restauração de alguns móveis do cliente, para adequá-lo a nova decoração. • Dificuldade de vender em função do preço superior dos produtos.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Venda reativa: clientes vem sob indicação, não faz nenhum tipo de propaganda formal. • Faz projeto para o cliente (atividade terceirizada) • Maior parte das vendas é para clientes pessoa física de São José do Rio Preto • Há dificuldade atualmente de vender para clientes da classe média, em função da queda no poder aquisitivo • Não há um método para previsão de vendas. • Orçamento é feito pelo dono de forma informal, embora tenha no computador planilha para realização do mesmo, em que leva em conta os custos diretos e indiretos. • Preço do produto é definido em função do tipo de material escolhido, do tipo de acabamento e do tamanho do projeto. • O parcelamento para cliente ocorre via sistema financeiro do fornecedor.

Fonte: Elaborada pela autora

Quadro 96: Análise da função de vendas (continuação)

VENDAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
09	<ul style="list-style-type: none"> • Venda reativa: carteira antiga de clientes em função da tradição da loja. Novos clientes vem sob indicação, empresa não faz nenhum tipo de propaganda formal. • Não há um método para previsão de vendas. • Maior parte das vendas é para clientes pessoa física de São José do Rio Preto de classe alta • Há dificuldade atualmente de vender para clientes da classe média-alta, em função da queda no poder aquisitivo • Observa-se queda na demanda de clientes que desejam móveis com estilo de época e acabamento artístico, em função da valorização do estilo contemporâneo pelo cliente • Verifica-se que cliente quer uma entrega rápida do móvel, não está disposto a esperar em média 45 dias para ter o produto. • O preço do produto é superior em função da utilização de madeira maciça e do tipo de acabamento (primeira linha, com características artísticas). • Orçamento é feito pelo dirigente de forma em planilha no computador, levando em conta os custos diretos para o produção do produto. Em função do tipo de móvel vendido, o acabamento é o item que mais pesa na formação do preço final do produto. Embutir os custos indiretos de produção torna o produto inviável para venda. Busca-se como meta uma margem de 30% de lucro por projeto, que tem sido difícil de ser alcançada. • Cliente vem com projeto pronto. Muitas vezes trazem fotos, revistas ou idéias que são materializadas em projeto feito pela empresa de forma manual. • A empresa tem pequeno <i>show-room</i> dos móveis fabricados por ela. • A empresa apresenta uma seção de móveis usados de fabricação própria. Esses móveis são restaurados e revendidos a um preço um pouco mais acessível. • Muitos clientes procuram a empresa para restaurar móveis por ela fabricados há alguns anos, dando novo acabamento. • Há cliente que não abrem mão que a empresa faça o móvel, mas não têm condições de fazer em madeira maciça, só em MDF. Então a empresa passa lista de material, cliente compra e a organização fabrica. • O parcelamento para cliente pode ocorrer em até quatro vezes , com entrada. Dependendo do tamanho do projeto há possibilidade de negociação de outra forma de parcelamento, sendo que em situações como essas cada caso é tratado individualmente. • O dirigente é quem gerencia pessoalmente a área de vendas e o atendimento aos clientes. • Para operacionalizar a parceria com a fábrica de móveis planejados de Paraná, a empresa está montando um <i>show-room</i> para atender a este novo segmento de mercado. Os produtos da empresa parceira têm estilo contemporâneo, podendo-se projetar todos os ambientes de uma residência, inclusive banheiros. Os projetos são realizados por meio de software computadorizado. Os produtos são fabricados em MDF e têm um prazo de 20 dias para estar montado na casa do cliente. • O dirigente acredita que mostrando a diferença de acabamento para o cliente, ele volte a valorizar os móveis de madeira maciça fabricados pela empresa.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Venda ativa: cliente vem sob indicação da arquiteta. Não há pagamento de comissão, pois existe um relacionamento de exclusividade. • As vendas são focadas em clientes pessoa física pertencentes à elite das cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro • A regularidade nas vendas ocorre pela parceria de exclusividade com arquiteta • Os projetos normalmente são grandes e levam maior tempo para serem executados. • Os sócios atendem pessoalmente os clientes, dão atenção diferenciada buscando satisfazer todas as suas necessidades e atender prontamente qualquer reclamação, refazendo o serviço • Como empresa trabalha com a elite paulista e carioca, o pagamento é a vista. Mas se precisar eles parcelam, negociando individualmente com cada cliente • Orçamento é feito formalmente pelos sócios, levando em conta o tipo de madeira escolhida pelo cliente, o tipo de acabamento, quantidade de matéria-prima e mão-de-obra, tamanho do projeto • Não há um contrato formal com cliente • Não há um registro de vendas no computador

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 97: Análise da função de compras

COMPRAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • O dono é quem realiza as compras • O material é comprado em função do fechamento do orçamento com o cliente. • Compra-se estritamente o necessário para realizar o projeto. • Não há estoque de matéria-prima. • Fornecedor garante entrega em tempo hábil, não ocorrendo falta de material.
02	<ul style="list-style-type: none"> • O dono é quem realiza as compras • O material é comprado em função do fechamento do orçamento com o cliente. • Compra-se estritamente o necessário para realizar o projeto. • Há estoque ocasional de madeira, quando é identificada uma boa oportunidade de compra (madeira de qualidade e com preço competitivo) • Não há controle formal do estoque • Fornecedor garante matéria-prima de qualidade e entrega em tempo hábil, não ocorrendo falta de material, dá prazo de 120 dias para pagamentos da compras, tem sistema de fidelização.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de funcionária para gerenciar a área de compras • Compras são realizadas mediante fechamento do projeto, não há estoque • Fornecedores fixos para os vários de tipo de material, mantendo relação de parceria
04	<ul style="list-style-type: none"> • O dono é quem controla as compras • O material é comprado em função do fechamento do orçamento com o cliente. • Compra-se estritamente o necessário para realizar o projeto. • Há pequeno estoque de madeira, em função da sazonalidade de preço no mercado • O controle do estoque de madeira é visual • As compras são realizadas de forma parcelada • Fornecedor garante entrega em tempo hábil, não ocorrendo falta de material.
05	<ul style="list-style-type: none"> • O proprietário Filho 2 é quem realiza as compras • A empresa uma reserva de capital exclusivamente para comprar a matéria-prima diretamente dos fabricantes e não de grandes depósitos • Em relação à madeira, compra-se o tipo que está sendo mais demandado pelos clientes • O estoque é controlado manualmente
06	<ul style="list-style-type: none"> • As compras são feitas diretamente pelo proprietário • Compras de matéria-prima são realizadas todas à vista • Normalmente compra-se o material a partir do fechamento com o cliente • Só faz estoque de madeira quando aparece oportunidade de compra vantajosa
07	<ul style="list-style-type: none"> • As compras são feitas e controladas diretamente pelo proprietário. • Utilização de madeira maciça e material de primeira linha no acabamento. • Compras de matéria-prima são realizadas a partir do fechamento do projeto com o cliente • Há um estoque mínimo de madeira, sendo controle visual. • Fornecedor garante entrega em tempo hábil, não ocorrendo falta de material.
08	<ul style="list-style-type: none"> • As compras são feitas e controladas diretamente pelo proprietário. • Compras de matéria-prima são realizadas a partir do fechamento do projeto com o cliente • Não há estoque. • Fornecedor garante entrega em tempo hábil, não ocorrendo falta de material.
09	<ul style="list-style-type: none"> • As compras são feitas e controladas diretamente pelo dirigente. • Compra-se madeira diretamente do fabricante, conseguindo um preço melhor. • Outros materiais são comprados de acordo com fechamento do projeto com cliente. • O estoque de madeira é controlado visualmente. • Fornecedor garante entrega em tempo hábil, não ocorrendo falta de material.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 97: Análise da função de compras

COMPRAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
10	<ul style="list-style-type: none"> • As compras de madeira são feitas pelo sócio Irmão 2 diretamente com a indústria madeireira, garantindo um preço competitivo • O resto dos materiais são comprados pelo Filho do Sócio 1, que gerencia e controla a área de compras • A empresa faz um estoque mínimo de madeira, sendo o controle visual • Outros materiais de acabamento são comprados de acordo com fechamento do projeto com cliente. • Para cada projeto são alocados os materiais de acabamento e a madeira necessária, que organizados em lotes devidamente identificados. O controle é manual mas é executado de forma bastante rígida, evitando a utilização de suprimentos alocado para um projeto em outro. • Fornecedor garante entrega em tempo hábil, não ocorrendo falta de material.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 98: Análise da função de desenvolvimento de produto

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente cliente vem com esboço do móvel feito pelo arquiteto ou com revista de decoração para a empresa copiar. • Não há desenvolvimento interno. Eventualmente são realizados ajustes em função da funcionalidade do móvel. • Filho fez faculdade de tecnologia moveleira, mas não conseguiu implantar nenhuma modificação nos processos e nos produtos.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente cliente vem com esboço do móvel feito pelo arquiteto ou com revista de decoração para a empresa copiar. • Proprietário faz projeto à mão no caso do cliente não ter projeto pronto, só a idéia
03	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente cliente vem com esboço do móvel feito pelo arquiteto • Empresa também pode desenhar projeto pra cliente através de programa <i>autocad</i> • Buscam pesquisar materiais novos no mercado
04	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente cliente vem com esboço do móvel feito pelo arquiteto • Empresa também pode desenhar projeto pra cliente • O filho do proprietário está cursando arquitetura
05	<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente cliente tem projeto feito pelo arquiteto • A empresa tem decoradora para fazer projetos para os clientes que não têm arquiteto • A empresa tem tentado aproveitar o desperdício de madeira para fazer objetos de decoração • A empresa está pesquisando fazer caixilhos em alumínio • O processo de desenvolvimento de produto é gerenciado pelo proprietário Filho 2
06	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente cliente vem com esboço do móvel feito pelo arquiteto • Empresa terceiriza desenho do projeto para cliente • O filho do proprietário está cursando arquitetura • A criação de novos materiais pela indústria, como o MDF, por exemplo, vem possibilitando o barateamento do produto. • As novidades são geralmente trazidas pelo arquiteto e a empresa tem que ter a capacidade de executar.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos clientes vêm à loja com revistas, fotos, idéias para que o móvel seja montando de acordo com seu desejo e com as medidas necessárias para ocupar o espaço que eles têm disponível. • A decoradora desenha o projeto, dá sugestões.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente cliente vem com esboço do móvel feito pelo seu próprio arquiteto. • Empresa terceiriza desenho do projeto para cliente quando ele precisa. • Procura manter-se atualizado em relação aos novos materiais que surgem no mercado.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos clientes vêm à loja com revistas, fotos, idéias para que o móvel seja montando de acordo com seu desejo e com as medidas necessárias para ocupar o espaço que eles têm disponível. • A empresa faz o projeto manualmente para o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 98: Desenvolvimento de produto (continuação)

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
10	<ul style="list-style-type: none"> • A arquiteta cria os projetos, utilizando bastante criatividade • A empresa tem que ser capaz de colocar em prática as idéias, gerando produtos inovativos. Para isso a empresa não tem medo de ousar: realiza um trabalho artístico de modelamento da madeira, mistura tipos madeiras distintos gerando efeitos inéditos, experimenta novas formas de corte da madeira, aproveita sobras de madeira, mistura a madeira com outros materiais. • Há um entrosamento profissional muito grande entre a arquiteta e a empresa, bem como um sincronismo na forma de pensar.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 99: Análise da função de produção

PRODUÇÃO	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Ociosidade da capacidade produtiva, em função da sazonalidade nas vendas. • É bastante artesanal, sendo realizada do começo ao fim pelo funcionário, sob a supervisão direta do dono, que faz a programação das atividades para o cumprimento do prazo com o cliente. • Não há problemas de desperdício de matéria-prima, pois funcionário é bastante habilidoso no corte. • Não há utilização de técnicas administrativas para programação das atividades e recursos
02	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento e controle da produção são feitos pelo proprietário informalmente • Existe um encarregado para executar o projeto e o trabalho é realizado em equipe • As sobras de material são guardadas e são utilizadas em outros projetos • Investimento em máquinas para melhorar qualidade e produtividade
03	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um funcionário responsável pela gerência da área de produção • Controle de qualidade é visual, executado pelo marceneiro líder do projeto • Contratação de mão-de-obra temporária quando existe demanda grande de serviços • Custo logístico de montagem externa pela localização dos clientes em São Paulo. Necessidade de transporte dos funcionários, de manter apartamento e custear alimentação dos colaboradores • As sobras de material são reaproveitadas ou doadas para pessoas que realizam atividades de artesanato
04	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um funcionário responsável pela gerência da área de produção • O gerente da área de produção faz a programação das atividades e recursos • Para cada etapa da produção existe uma equipe de colaboradores formada por um marceneiro e um ajudante • Quando o móvel é pequeno um único colaborador executa todas as etapas de produção • Se o projeto é muito grande, o trabalho é organizado em equipe para ser executado mais rapidamente. • Controle de qualidade é visual, executado pelo gerente da área de produção. • Nível de capacitação do marceneiro é crítico na área de móveis sob encomenda por que existe um aspecto artístico no acabamento • Colaboradores têm resistência de reaproveitar sobras de material, gerando desperdício. • Custo de montagem externa de projetos localizados em São Paulo: custo do frete para transporte dos produtos, custo com transporte, alimentação e hospedagem dos funcionários.
05	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento e controle da produção é realizado pelo proprietário Filho 2, de forma manual • O custo da matéria-prima gira em torno de 60% e da mão-de-obra 40% em relação ao custo total de produção • Há desperdício de madeira fica em torno de 15% • O controle de qualidade é visual e os erros são corrigidos assim que identificados

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 99: continuação

PRODUÇÃO	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
06	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento e controle da produção são realizados pelo proprietário de forma informal. • Equipe de colaboradores estável, o que contribui para manutenção do nível de qualidade. • O proprietário aloca os marceneiros nas etapas de produção de acordo com suas habilidades. • O controle de qualidade é visual. • O custo da madeira aumentou 20% no último mês impactando o custo de produção.
07	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento e controle da produção são realizados pelo chefe da marcenaria de maneira informal, a partir do projeto. • Equipe de colaboradores é antiga e bastante experiente • O controle de qualidade é visual. • O cumprimento dos prazos é monitorado pelo chefe da marcenaria
08	<ul style="list-style-type: none"> • Ociosidade da capacidade produtiva, em função das vendas estarem em baixa. • O planejamento e controle da produção são realizados pelo proprietário de maneira informal. O proprietário possui no computador uma planilha denominada diário de produção, que faz a interface entre produtividade do funcionário e custo da mão-de-obra, mas não utiliza. • Busca conscientizar sua equipe formada por um marceneiro e um ajudante da importância de satisfazer e atender bem o cliente
09	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento e controle da produção são realizados pelo dirigente de maneira informal, a partir de cada projeto. • A capacidade de produção é limitada na área de móveis personalizados. Gerenciar uma equipe de mais de vinte funcionários é inviável, tornando a empresa improdutiva • Equipe de colaboradores é antiga e bastante experiente. Verifica-se que muitos marceneiros têm idade mais avançada, 60, 75 anos.em consequência de sua habilidade artística no acabamento. • Busca-se o aproveitamento das sobras de material, evitando ao máximo o desperdício. • O controle de qualidade é visual, sendo realizado pelo dirigente • O cumprimento dos prazos é monitorado pelo dirigente
10	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento e controle da produção são realizados pelos sócios de maneira informal, a partir de cada projeto, sendo feito de perto e de forma contínua. • Tanto na fase de produção quanto na fase de montagem no cliente, os sócios exigem rigidez quanto ao cumprimento dos prazos e perfeccionismo em relação à qualidade. • A empresa investiu na compra de novos equipamentos, o que possibilitou o aumento da produtividade. • A capacidade de produção é limitada na área de móveis personalizados. Gerenciar uma equipe de com muitos funcionários gera improdutividade, tornando o negócio inviável. • A empresa tem um micro-ônibus para fazer o transporte dos colaboradores até São Paulo ou Rio de Janeiro, de forma que eles viajam em segurança e com mais qualidade de vida. • A empresa possui um caminhão baú para fazer o transporte dos móveis até o local de montagem. Para isso as entregas são programadas de forma manual e o carregamento do caminhão segue essa programação, otimizando o tempo de entrega. • A empresa possui um casa em São Paulo para acomodar os colaboradores, proporcionado uma estrutura de alimentação adequada também. • Busca-se o aproveitamento das sobras de material, evitando ao máximo o desperdício.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 100: Análise da gestão financeira

GESTÃO FINANCEIRA	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil conservador do dono: é totalmente contra a qualquer tipo de endividamento. • Trabalha com capital próprio e não tem problema de falta de capital de giro. • As atividades de contas a pagar e a receber são realizadas pelo dono. • Não há um orçamento geral para orientar a gestão financeira da empresa. • A gestão financeira resume-se ao controle da função conta-corrente, que é feita manualmente.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de capital de giro, dependendo de bancos para financiar capital, que cobram taxas de juros muito altas • Talvez uma das causas seja o descasamento de prazo de recebimento de clientes (150 dias) e pagamento de fornecedores (120 dias). • Baixa inadimplência de clientes. • Pagamento de horas extras aos funcionários quando aumenta demanda de serviços, aumentando os custos da empresa. • As atividades de contas a pagar e a receber são realizadas pelo dono. • Não há um orçamento geral para orientar a gestão financeira da empresa. • A gestão financeira resume-se ao controle da função conta-corrente, que é feita informalmente
03	<ul style="list-style-type: none"> • Área controlada pelo proprietário informalmente, pois não há relatórios gerenciais. • Controle da conta corrente, das contas a pagar e receber. • Contabilidade é terceirizada. • Não há um orçamento geral para orientar a gestão financeira da empresa. • Não há análise do desempenho financeiro por meio de indicadores.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos custos em função do pagamento de juros no parcelamento das compras, da montagem externa em São Paulo, do pagamento de hora-extra para funcionários para suprir a demanda. • Controle da conta corrente, das contas a pagar e receber é realizado manualmente. • Acompanhamento da conta corrente. • Não há um orçamento geral para orientar a gestão financeira da empresa. • Não há análise do desempenho financeiro por meio de indicadores.
05	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão financeira é executada pelo proprietário Filho 1 • São utilizadas as seguintes ferramentas: fluxo de caixa, avaliação dos custos, orçamento geral mensal, apuração do lucro. • A contabilidade é terceirizada.
06	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa tem capital de giro próprio • Todos os funcionários são registrados adequadamente, aumentando o custo com a folha de pagamento em função dos encargos sociais. • A contabilidade é terceirizada. • A empresa precisa faturar R\$ 50.000 por mês para manter o equilíbrio financeiro. • Ter sede própria é um fator importante para o equilíbrio financeiro. • Em épocas de baixa nas vendas, a empresa tem a política de fechar o projeto com o cliente, abrindo mão do lucro, a fim cobrir os custos fixos.
07	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão financeira é controlada diretamente pelo proprietário. • Há um funcionários para formalizar os controles financeiros operacionais no computador: conta corrente, contas a pagar, contas a receber • Não são utilizadas ferramentas gerenciais de administração financeira • A contabilidade é terceirizada. • Os aspectos jurídicos são controlados pelo neto dos proprietários. • Todos os funcionários são registrados adequadamente, aumentando o custo com a folha de pagamento em função dos encargos sociais.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 100: Gestão financeira (continuação)

GESTÃO FINANCEIRA	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
08	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão financeira é realizada diretamente pelo proprietário. • Ter sede própria é um fator importante para o equilíbrio financeiro. • Não são utilizadas ferramentas gerenciais de administração financeira • Atualmente empresa está passando por sérios problemas financeiros: não tem capital de giro, têm contas e impostos em atraso • Em função dos problemas financeiros proprietário não está fazendo os controles operacionais adequadamente, deixando de monitorar as funções conta corrente, contas a pagar e contas a receber.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Inadimplência de clientes principalmente da classe alta, te desequilibrado fluxo de caixa. • A queda nas vendas têm diminuído o faturamento, obrigando a empresa a utilizar capital de terceiros (bancos) para honrar seus compromissos financeiros. As altas taxas de juros cobradas pelos bancos têm aumentado o endividamento da empresa. • A empresa tem controles manuais das contas a receber, a pagar e conta corrente. • Não há um orçamento geral para a empresa. • A contabilidade é terceirizada.
10	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão e controle financeiro é realizada pela Filha do Sócio 2. • Verifica-se que não há inadimplência de clientes • Os controles financeiros são realizados no computador: contas a pagar, a receber, conta corrente, fluxo de caixa • A empresa não tem uma orçamento geral para a organização, nem indicadores financeiros gerenciais • A contabilidade é terceirizada.

Fonte: Elaborado pela autora

Os quadros mostram nitidamente a dificuldade das PME analisar o mercado e a concorrência, estabelecer corretamente o preço do produto, definir estratégias de vendas mais ativas e de comunicação com o cliente. Em relação ao planejamento de compras, observa-se a falta de conhecimentos sobre administração de estoques. No que tange ao desenvolvimento de produtos, observa-se uma postura totalmente reativa em termos de investimentos em novas tecnologias e equipamentos, novos materiais. Quanto ao planejamento da produção, as empresas desconhecem os métodos de planejamento e controle e estão totalmente desatualizadas em relação aos métodos de controle e prevenção da qualidade. A área de recursos humanos é trabalhada em apenas uma das empresas analisadas (Empresa 10). Em termos de planejamento financeiro nota-se a dificuldade na apuração de custos, na elaboração de orçamentos e no desenvolvimento de ferramentas gerenciais.

Quadro 101: Alinhamento dos planos

ALINHAMENTO DOS PLANOS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Como não há planejamento formal, não há alinhamento. • Como metas operacionais destacam-se o cumprimento dos prazos e especificações do projeto • Não há definição de objetivos e metas estratégicas para a organização • Não há definição de objetivos e metas para o colaborador.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Como não há planejamento formal, não há alinhamento. • Como metas operacionais destacam-se o cumprimento dos prazos e especificações do projeto • Não há definição de objetivos e metas estratégicas para a organização • Não há definição de objetivos e metas para o colaborador.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Como não há planejamento formal, não há alinhamento. • Como metas operacionais destacam-se o cumprimento dos prazos e especificações do projeto • Não há definição de objetivos e metas estratégicas para a organização • Não há definição de objetivos e metas para o colaborador.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Como não há planejamento formal, não há alinhamento. • Como metas operacionais destacam-se o cumprimento dos prazos e especificações do projeto • Não há definição de objetivos e metas estratégicas para a organização • Não há definição de objetivos e metas para o colaborador.
05	<ul style="list-style-type: none"> • Há planejamento informal, voltado ao curto prazo (mensal) • Observa-se que existe um esforço por parte da empresa em alinhar horizontalmente o orçamento financeiro com o planejamento da produção no que se refere aos custos. Esse alinhamento é efetuado de maneira informal. • Outro aspecto monitorado é o cumprimento dos prazos e especificações do projeto acordados com o cliente. Esse controle é realizado de maneira informal. • Não há definição de objetivos e metas para a organização, nem para o colaborador.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Como não há planejamento formal, não há alinhamento. • Como metas destacam-se: o cumprimento dos prazos e especificações do projeto com o cliente e o faturamento R\$ 50.000 por mês. • Não há definição de objetivos e metas estratégicas para a organização. • Não há definição de objetivos e metas para o colaborador.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Como não há planejamento formal, não há alinhamento. • Como metas operacionais destacam-se o cumprimento dos prazos e especificações do projeto • Não há definição de objetivos e metas estratégicas para a organização • Não há definição de objetivos e metas para o colaborador..
08	<ul style="list-style-type: none"> • Como não há planejamento formal, não há alinhamento. • Como metas operacionais destacam-se o cumprimento dos prazos e das especificações do projeto • Não há definição de objetivos e metas estratégicas para a organização • Não há definição de objetivos e metas para o colaborador.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Como não há planejamento formal, não há alinhamento. • Como metas operacionais destacam-se o cumprimento dos prazos e das especificações do projeto. • Como meta de vendas destaca-se a tentativa de manter uma margem de 30% de lucratividade • Não há definição de objetivos e metas estratégicas para a organização • Não há definição de objetivos e metas para o colaborador.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Como não há planejamento formal, não há alinhamento. • Como metas operacionais destacam-se o cumprimento dos prazos e das especificações do projeto n que diz respeito à qualidade. • Não há uma meta definida de lucratividade • Não há definição de objetivos e metas estratégicas para a organização • Não há definição de objetivos e metas para o colaborador.

Fonte: Elaborado pela autora

Pela falta da cultura de planejamento, as empresas não sabem definir objetivos e metas estratégicas, funcionais e operacionais. A adoção de um método de alinhamento poderia auxiliar as MPE moveleiras de Rio Preto a melhorar sua capacidade de planejamento, destacando-se a administração por objetivos, a gestão pelas diretrizes e a melhoria contínua.

No que se refere à capacidade de mudança, as MPE apresentam perfil reativo e defensivo, muito provavelmente, pela falta de conhecimentos na realização de diagnósticos estratégicos e planejamento.

Quadro 102: Capacidade de lidar com a mudança
CAPACIDADE DE LIDAR COM A MUDANÇA

EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	• Atitude defensiva, demonstrando bastante resistência a qualquer tipo de mudança.
02	• A empresa encontra-se na 2ª. geração no que diz respeito à gestão e vem executando várias mudanças após falecimento do pai há 6 anos, principalmente no âmbito organizacional (o pai era muito centralizador) e tecnológico (o pai era resistente a qualquer tipo de nova tecnologia de fabricação ou novo material) • Atitude reativa, as decisões não são tomadas em tempo hábil para acompanhar mudanças no ambiente.
03	• Comportamento prospectivo em relação a busca de novos mercados (São Paulo)
04	• Atitude reativa, as decisões não são tomadas em tempo hábil para acompanhar mudanças no ambiente. Faz pouco tempo que estão com a estratégia de parcerias com arquitetos
05	• Atitude prospectiva no que diz respeito ao monitoramento do mercado e na busca de novos materiais a serem utilizados na fabricação dos produtos.
06	• Atitude reativa, as decisões não são tomadas em tempo hábil para acompanhar mudanças no ambiente. Faz pouco tempo que estão com a estratégia de parcerias com arquitetos.
07	• Atitude defensiva, a empresa tem relutado em tomar decisões para modificar sua estrutura, tecnologia e sistema operacional.
08	• Atitude totalmente defensiva, principalmente no que diz respeito à tomada de decisões para modificar sua situação financeira.
09	• Atitude reativa, as decisões não são tomadas em tempo hábil para acompanhar mudanças no ambiente. A decisão de revender móveis planejados, redirecionando o negócio foi tomada recentemente.
10	• Atitude prospectiva no que diz respeito ao atendimento das necessidades dos clientes, na operacionalização dos projetos criados pela arquiteta e no desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à capacidade de alimentar as competências estratégicas, observa-se que as empresas analisadas não sabem identifica-las, com exceção da Empresa 10. Fica claro também a dificuldade em gerenciar o conhecimento, que fica centrado no indivíduo e não na organização. Assim quando um marceneiro vai embora, leva consigo tudo o que aprendeu desfalcando as competências organizacionais.

Quadro 103: Capacidade de alimentar as competências estratégicas

CAPACIDADE DE ALIMENTAR AS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa não tem visão de suas competências estratégicas, nem de como pode gerar vantagem competitiva. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. • Competências individuais: grande experiência técnica do dono e do colaborador na área de marcenaria. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito. • Aprendizagem: experiência do dono e do colaborador, experimentação de novos conhecimentos, quando há necessidade de fazer alguma alteração no projeto, ausência de mecanismos formais de aprendizagem.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa está buscando um caminho para a sobrevivência, mas não tem capacidade para identificar suas competências estratégicas. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. Destaca-se também a competência social através de atitudes empresariais que buscam dar autonomia, melhorar a comunicação e obter o comprometimento dos colaboradores. • Competências individuais: grande experiência técnica do dono e dos colaboradores na área de marcenaria. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito. • Aprendizagem: experiência do dono e dos colaboradores e rotação de pessoas nas funções de produção.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa não tem capacidade para identificar suas competências estratégicas. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. Competência de serviço pois sabe identificar o impacto do produto sobre o consumidor final. • Competências individuais: grande experiência técnica do dono e dos colaboradores na área de marcenaria. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito. • Aprendizagem: individual por meio da experiência no dia-a-dia. Em grupo a aprendizagem ocorre pelo trabalho em equipe na execução dos projetos.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa não tem capacidade para identificar suas competências estratégicas. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. • Competências individuais: grande experiência técnica do dono e dos colaboradores na área de marcenaria. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito. • Aprendizagem: individual por meio da experiência no dia-a-dia. Realização de treinamentos promovidos pelas empresas fabricantes de tinta

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 103: continuação

CAPACIDADE DE ALIMENTAR AS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
05	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa não tem capacidade para identificar suas competências estratégicas. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. Competência de serviço, pois sabe identificar o impacto do produto sobre o consumidor final. • Competências individuais: proprietários têm formação superior em administração e grande conhecimento na área de marcenaria. Os colaboradores são antigos de casa têm ampla experiência na área de marcenaria. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito • Aprendizagem: individual por meio da experiência no dia-a-dia. Realização de treinamentos promovidos pelas empresas fabricantes de tinta
06	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa não tem capacidade para identificar suas competências estratégicas. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. Competência de serviço, pois sabe identificar que a qualidade do produto e o atendimento diferenciado são aspectos críticos satisfação do cliente. • Competências individuais: grande experiência técnica do dono e dos colaboradores na área de marcenaria. A experiência é um fator crucial para a sobrevivência no mercado. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito • Aprendizagem: individual por meio da experiência no dia-a-dia. É muito difícil encontrar marceneiros habilidosos no mercado, e a formação de um profissional competente leva muitos anos. Proprietário já fez alguns cursos relacionados à administração, mas segundo ele, não foram muito proveitosos.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa não tem capacidade para identificar suas competências estratégicas. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. • Competências individuais: grande conhecimento e experiência dos proprietários sobre na área de móveis personalizados e experiência dos colaboradores na área de marcenaria. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito • Aprendizagem: individual por meio da experiência no dia-a-dia. Não se encontra mais no mercado marceneiros habilidosos e que conhecem os estilos de moveis. O conhecimento do negócio está na mente do proprietário.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa não tem capacidade para identificar suas competências estratégicas. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. • Competências individuais: conhecimento por parte do proprietário sobre o processo de fabricação de móveis planejados, experiência e conhecimento dos colaboradores na área de marcenaria. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito • Aprendizagem: individual por meio da experiência no dia-a-dia. O dirigente destaca que é muito difícil encontrar marceneiros habilidoso no mercado, muitos têm vícios adquiridos em outras empresas, apresentando resistência em mudar a forma de trabalhar. Destaca que há cursos profissionalizantes na cidade, mas estes só fornecem as noções básicas de marcenaria, as técnicas mais complexas os marceneiros só aprendem na prática.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 103: continuação

CAPACIDADE DE ALIMENTAR AS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
09	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa não tem capacidade para identificar suas competências estratégicas. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. • Competências individuais: grande conhecimento e experiência do proprietário e colaboradores na fabricação de móveis personalizados de estilo de época de madeira maciça. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito • Aprendizagem: individual por meio da experiência no dia-a-dia. Não se encontra mais no mercado marceneiros habilidosos e que conhecem os estilos de moveis e saibam executar este tipo de trabalho. O dirigente não tem formação superior, apenas técnica (marceneiro), mas já fez vários cursos do SEBRAE.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Competência estratégica: empresa não definidas formalmente quais são suas competências estratégicas, mas os sócios sabem intuitivamente que o maior diferencial da organização está na capacidade de inovação, por isso buscam o aprendizado. • Competência organizacional: conhecimento profundo sobre o processo de trabalho, ou seja, fabricação do produto. Competência técnica, ou seja, conhecimento específico sobre o trabalho realizado. Competência de serviço, ou seja, sabem que a excelência na qualidade e pontualidade na entrega do projeto e um atendimento diferenciado ao cliente, impactam positivamente o nível de satisfação dos mesmo. Competência social, ou seja, a empresa tem consciência de que investir na capacitação técnica e profissional de seus colaboradores é a melhor forma de manter a sua competitividade. • Competências individuais: grande conhecimento e experiência dos proprietários e colaboradores na fabricação de móveis personalizados. • Conhecimento: encontra-se em nível tácito. • Aprendizagem: Ocorre em nível individual por meio do esforço de cada colaborador se superar no que diz respeito ao desenvolvimento de suas habilidades, para isso a empresa abre espaço para a experimentação de novos conhecimentos no manuseio da madeira. Em nível grupal, os marceneiros menos experientes aprendem no dia-a-dia com os funcionários mais capacitados, para isso é utilizado o trabalho em equipe. Em nível organizacional há normas e regras que os funcionários devem obedecer, há reuniões periódicas que possibilitam a troca de conhecimentos, bem como o investimento em treinamento principalmente em relação às habilidades interpessoais e comportamento no trabalho. Cabe ressaltar que não se encontra no mercado marceneiros com o nível de qualificação que a empresa precisa, por isso há necessidade de capacitação interna.

Fonte: Elaborado pela autora

8.4 Caracterização da Capacidade de Organização

Este item tem como objetivo analisar criticamente a capacidade de organização das MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto. Para isso são levados em conta os seguintes aspectos: estrutura organizacional, sistema de autoridade, comunicação, cultura e clima organizacional.

O Quadro 104 apresenta as características das PME em relação à estrutura organizacional e sistema de autoridade. Observa-se que a divisão do trabalho é informal, dificultando a atribuição de responsabilidades. Todas as empresas analisadas adotam a departamentalização funcional

como estrutura organizacional geral. Há variações na organização do trabalho na área de produção que pode ser por processo, por produto e por equipe. O sistema hierárquico é enxuto e informal, sendo caracterização pela centralização do gerenciamento das áreas nas mãos dos proprietários.

Quadro 104: Estrutura organizacional e sistema de autoridade

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SISTEMA DE AUTORIDADE	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que colaborador cuida da produção, filho é responsável pelo acabamento e dono realiza todas as outras funções da parte de acabamento e dono realiza as vendas, as compras e a gestão financeira. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional. • Sistema de autoridade: estrutura achatada com níveis dois hierárquicos, sendo a alta administração representada pelo dono e o nível operacional pelo filho e pelo colaborador. É extremamente centralizada na figura do proprietário
02	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que o dono cuida das funções de compras, vendas e gestão financeira. Há um encarregado para supervisionar a produção e os outros colaboradores executam as funções de produção. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional, sendo que na área de produção a organização do trabalho é em equipe, onde os colaboradores têm posições principais, ajustando-se conforme o projeto e a demanda de serviço. Todos sabem fazer um pouco de cada função. • Sistema de autoridade: estrutura achatada, definida informalmente, com níveis três hierárquicos, sendo a alta administração representada pelo dono, o nível de supervisão pelo encarregado de produção e o nível operacional pelos marceneiros. É extremamente centralizado na figura do proprietário nas funções de compras, vendas e financeiro. O planejamento da produção é realizado pelo dirigente e a execução é descentralizada.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que o dono controla as funções de vendas e gestão financeira. Há um gerente de produção e outro a função de compras. Os outros colaboradores executam as funções de produção. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional, sendo que na área de produção a organização do trabalho é por projeto. Cada projeto existe um marceneiro responsável (líder) e uma equipe composta por ajudante e aprendiz, que tem a responsabilidade de executar o projeto em todas as suas etapas. • Sistema de autoridade: estrutura achatada, definida informalmente, com três níveis hierárquicos. A alta administração é representada pelo dono. No nível de gerencial há uma pessoa responsável pela produção e outra pela área de compras. O nível operacional é representado pelos marceneiros.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que o dono controla as funções de vendas e compras. A esposa do dono é responsável pela gestão administrativo-financeira. O irmão do proprietário gerencia a produção e filho do dirigente cuida da área de desenvolvimento de produtos (projetos). Os outros colaboradores executam as funções de produção. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional, sendo que na área de produção a organização do trabalho varia de acordo com o tamanho do projeto. • Sistema de autoridade: estrutura achatada, definida informalmente, com níveis três hierárquicos. A alta administração é representada pelo dono. No nível de gerencial há os responsáveis pela produção, gestão administrativa financeira e projetos. O nível operacional é representado pelos marceneiros.

Elaborado pela autora

Quadro 104 (continuação)

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SISTEMA DE AUTORIDADE	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
05	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que o proprietário Filho 1 é responsável pela gestão administrativo-financeira e proprietário Filho 2 cuida das vendas, compras, produção e desenvolvimento de produtos. Na área de vendas existe um funcionário para fazer a prospecção de novos clientes, uma funcionária cuidar do <i>show-room</i> e um funcionário para cuidar da parte de administração de vendas. A área de produção o trabalho é dividido por etapas, sendo que cada uma delas é composta por dois tipos de colaboradores: os marceneiros oficiais e os ajudantes. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional, sendo que na área de produção a organização do trabalho é por processo. • Sistema de autoridade: estrutura achatada, definida informalmente, com níveis três hierárquicos. A alta administração é representada pelos sócios-proprietários. No nível de gerencial os proprietários gerenciam cada uma das áreas da organização. O nível operacional é representado pelos funcionários da área de vendas, os marceneiros oficiais e os marceneiros ajudantes.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que o proprietário é responsável pela gerência de todas as funções organizacionais: vendas, compra, produção, desenvolvimento de produtos, administrativo-financeira. O filho não tem função definida, atua como um estagiário, ajudando em todas as áreas, está sendo preparado para substituir o pai. Os oito colaboradores trabalham na área de produção, sendo classificados como marceneiros e ajudantes. O trabalho na área de produção é dividido por projeto, de forma que cada colaborador executa todas as fases. Se a obra é grande, o proprietário divide o projeto em partes, atribuindo cada uma delas para um funcionário específico. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional, sendo que na área de produção a organização do trabalho é por projeto. Essa forma organização na área de produção, facilita a cobrança de responsabilidade em relação ao cumprimento dos prazos e em casos de erros cometidos. • Sistema de autoridade: estrutura achatada, definida informalmente, com níveis dois hierárquicos. A gerência geral que é representada pelo proprietário, e o nível operacional que é representado pelos funcionários da área de produção.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que o proprietário é responsável pela gerência de todas as funções organizacionais: vendas, compras, produção, desenvolvimento de produtos, financeira. A proprietária atua como decoradora. O neto cuida apenas dos aspectos jurídicos. Há uma vendedora na loja, voltada ao atendimento do cliente que aparece para visitar o <i>show-room</i>. Há um funcionário que atua na área financeira. Na área de produção são onze funcionários, sendo composta pelo chefe da marcenaria e dez colaboradores que atuam na produção, que é dividida por etapas. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional, sendo que na área de produção a organização do trabalho é por processo. • Sistema de autoridade: estrutura achatada, definida informalmente, com níveis dois hierárquicos. A gerência geral que é representada pelo proprietário, e o nível operacional que é representado pelos funcionários da área de vendas, financeira e de produção.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 104 (continuação)

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SISTEMA DE AUTORIDADE	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
08	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que o proprietário é responsável pela gerência de todas as funções organizacionais: vendas, compras, produção, desenvolvimento de produtos, gestão financeira. Os dois colaboradores trabalham na área de produção, sendo classificados como marceneiro e ajudante. O trabalho na área de produção é dividido por projeto, de forma que cada colaborador participa de todas as fases, executando tarefas específicas. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional, sendo que na área de produção a organização do trabalho é por projeto, envolvendo a participação de toda a equipe. • Sistema de autoridade: estrutura achatada, definida informalmente, com níveis dois hierárquicos. A gerência geral que é representada pelo proprietário, e o nível operacional que é representado pelos funcionários da área de produção.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que dirigente é responsável pela gerência de todas as funções organizacionais: vendas, compras, produção, desenvolvimento de produtos, gestão financeira. Os quinze colaboradores trabalham na área de produção, sendo classificados como marceneiro e ajudante. O trabalho na área de produção é dividido por especialidade de produto: peças miúdas, cozinha, armário, sala de jantar/cadeira). O dirigente procurar colocar pelo menos dois funcionários em cada especialidade para não ficar descoberto em caso de doença ou férias do funcionário. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional, sendo que na área de produção a organização do trabalho é por tipo de produto. • Sistema de autoridade: estrutura achatada, definida informalmente, com níveis dois hierárquicos. A gerência geral que é representada pelo dirigente, e o nível operacional que é representado pelos funcionários da área de produção. Não há funcionários operacionais na área administrativa.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: informal, sendo que os sócios se revezam na administração geral, geralmente enquanto um está acompanhando a montagem nos clientes, o outro está gerenciando as atividades organizacionais internas. Ambos são responsáveis pela gerência de todas as funções organizacionais: vendas, compras, produção, desenvolvimento de produtos, gestão financeira. A Filha do Sócio 2 coordena a área financeira. O Filho do Sócio 1 coordena a área de compras. Há um funcionário terceirizado que cuida dos treinamentos. Há três funcionários que auxiliam nas atividades administrativas. O resto dos colaboradores está alocado na área de produção, sendo classificados como marceneiro e ajudante em função do nível de desenvolvimento das habilidades. Os funcionários mais capacitados são alocados para trabalhar na área de montagem. • Estrutura organizacional: informal, utilizando o critério de departamentalização funcional, sendo que na área de produção a organização do trabalho é por processo (produção interna e montagem). • Sistema de autoridade: estrutura achatada, definida informalmente, com níveis três hierárquicos. A gerência geral que é representada pelos sócios, o nível de coordenação representados pelos filhos e o nível operacional, formado pelos colaboradores da área administrativa e de produção.

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 105 mostra como as MPE moveleiras operacionalizam o processo de comunicação, que apresenta como principais características a informalidade e a utilização maciça do canal de comunicação oral para a transmissão de informações. Nota-se também que as empresas não utilizam de forma constante o *feedback*. A forma de comunicação interna mais utilizada é a descendente, seguida pela lateral. A comunicação ascendente não é muito valorizada pelas

empresas analisadas. A comunicação com clientes, fornecedores e comunidade é bastante deficitária, indicando a falta de visão das PME do instrumento poderoso que é a comunicação para influenciar o comportamento das pessoas.

Quadro 105: Comunicação

COMUNICAÇÃO	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e restrito, em função do perfil do dirigente, que é bastante fechado. Não há mecanismos formais de <i>feedback</i>, que é realizado de forma inconstante. • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando como principal canal a comunicação verbal. • Comunicação com clientes: é pessoal, centralizada na figura do dono, sendo utilizada como ferramenta para estreitar as relações os clientes a venda pessoal de forma intuitiva. • Comunicação com fornecedores: é pessoal, centralizada na figura do dono, restrita à compra de matéria-prima. • Comunicação com a comunidade: relacionamento cordial com a vizinhança, que se constitui na maior parte de concorrentes. Não há envolvimento com problemas da comunidade.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e aberto. Não há mecanismos formais de <i>feedback</i>, sendo efetuado de forma inconstante. • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando como principal canal a comunicação verbal. Comunicação ascendente ocorre quando colaboradores são solicitados a darem sugestões nos projetos, sendo realizada de forma verbal. A comunicação lateral é verbal, ocorrendo com frequência, em função do trabalho em equipe na área de produção. • Comunicação com clientes: é pessoal, centralizada na figura do dono, sendo utilizada como ferramenta para estreitar as relações os clientes a venda pessoal de forma intuitiva. • Comunicação com fornecedores: é pessoal, centralizada na figura do dono, restrita à compra de matéria-prima. • Comunicação com a comunidade: relacionamento restrito, buscando manter a boa convivência com a vizinhança, que se constitui na maior parte de concorrentes. Não há envolvimento com problemas da comunidade.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e aberto. Não há mecanismos formais de <i>feedback</i>, sendo efetuado de forma inconstante. • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando como principal canal a comunicação verbal. Comunicação ascendente ocorre ocasionalmente quando colaboradores desejam dar sugestões ou fazer reclamações ao proprietário. A comunicação lateral é verbal, ocorrendo com frequência, em função do trabalho em equipe na área de produção. • Comunicação com clientes: é pessoal, centralizada na figura do dono, sendo utilizada como ferramenta para estreitar as relações os clientes a venda pessoal de forma intuitiva. • Comunicação com fornecedores: é pessoal, restrita à compra de matéria-prima. • Comunicação com a comunidade: não há envolvimento com problemas da comunidade.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e aberta. Não há mecanismos formais de <i>feedback</i>, sendo realizado de forma inconstante. • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando como principal canal a comunicação verbal. Comunicação ascendente não é estimulada. A comunicação lateral é verbal, sendo bastante utilizada entre os funcionários da área de produção. • Comunicação com clientes: é pessoal, centralizada na figura do dono, sendo utilizada como ferramenta para estreitar as relações os clientes a venda pessoal de forma intuitiva. • Comunicação com fornecedores: é pessoal, centralizada pelo proprietário, restrita à compra de matéria-prima. • Comunicação com a comunidade: não há envolvimento com problemas da comunidade.

Elaborado pela autora

Quadro 105: continuação

COMUNICAÇÃO	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
05	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e aberto, mas não há mecanismos formais de <i>feedback</i>, sendo efetuado de forma inconstante. • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando como principal canal a comunicação verbal. Comunicação ascendente não é estimulada. A comunicação lateral é verbal, sendo verificadas falhas de comunicação de tomada de decisões entre as áreas de produção e administrativo-financeira, que na maior parte das vezes impactam o orçamento mensal da organização. No nível operacional, a comunicação lateral é verbal, sendo bastante utilizada entre os funcionários da área de produção. • Comunicação com clientes: é pessoal, sendo efetuada inicialmente pelo funcionário responsável pela prospecção e depois realizada pelo proprietário Filho 2 para tratar do orçamento e fechamento do projeto. A ferramenta de marketing utilizada para comunicação com os clientes é a venda pessoal. • Comunicação com fornecedores: é pessoal, centralizada pelo proprietário Filho 2, restrita à compra de matéria-prima. • Comunicação com a comunidade: não há envolvimento com problemas da comunidade.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e aberto, mas não há mecanismos formais de <i>feedback</i>, sendo efetuado de forma inconstante. • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando como principal canal a comunicação verbal. Comunicação ascendente é estimulada pelo proprietário, que está sempre à disposição para ouvir os funcionários. A comunicação lateral é verbal, sendo bastante utilizada entre os funcionários da área de produção. • Comunicação com clientes: é pessoal, sendo efetuada pelo proprietário, que busca manter um relacionamento amigável com os clientes. A ferramenta de marketing utilizada de forma intuitiva para comunicação com os clientes é a venda pessoal. • Comunicação com fornecedores: é pessoal, centralizada pelo proprietário, restrita à compra de matéria-prima. • Comunicação com a comunidade: não há envolvimento com problemas da comunidade.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e restrito, em função do perfil do dirigente, que é bastante fechado. Não há mecanismos formais de <i>feedback</i>, que é realizado de forma inconstante. • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando como principal canal a comunicação verbal. A comunicação ascendente não é estimulada. A comunicação lateral é verbal, pouco utilizada entre as áreas organizacionais, já que o dono centraliza toda a gerência. Entre os funcionários da de produção é bastante utilizada. • Comunicação com clientes: é pessoal, centralizada na figura do dono, sendo utilizada como ferramenta para estreitar as relações os clientes a venda pessoal de forma intuitiva. • Comunicação com fornecedores: é pessoal, centralizada na figura do dono, restrita à compra de matéria-prima. • Comunicação com a comunidade: não há envolvimento com problemas da comunidade.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e aberto, sendo que a comunicação verbal é o principal canal utilizado. Não há mecanismos formais de <i>feedback</i>, que é realizado de forma inconstante. • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando para passar instruções de trabalho e corrigir erros. A comunicação ascendente é estimulada pelo proprietário, que apresenta-se disposto a ouvir as reclamações e críticas dos funcionários. A comunicação lateral é verbal e bastante utilizada entre os funcionários da área de produção. • Comunicação com clientes: é pessoal, centralizada na figura do dono, sendo utilizada como ferramenta para estreitar as relações os clientes a venda pessoal de forma intuitiva. • Comunicação com fornecedores: é pessoal e próxima, centralizada na figura do dono, inclui a compra de matéria-prima e o financiamento dos clientes que fecham projetos parcelados. • Comunicação com a comunidade: não há envolvimento com problemas da comunidade.

Elaborado pela autora

Quadro 105: continuação

COMUNICAÇÃO	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
09	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e aberto, sendo que a comunicação verbal é o principal canal utilizado. Não há mecanismos formais de <i>feedback</i>, que é realizado de forma inconstante. • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando para passar instruções de trabalho e corrigir erros. A comunicação ascendente é estimulada pelo proprietário, que apresenta-se disposto a ouvir as reclamações e críticas dos funcionários. A comunicação lateral é verbal e bastante utilizada entre os funcionários da área de produção. • Comunicação com clientes: é pessoal, centralizada na figura do dirigente, sendo utilizada como ferramenta para estreitar as relações os clientes a venda pessoal de forma intuitiva. • Comunicação com fornecedores: é pessoal e restrita a compra de matéria-prima • Comunicação com a comunidade: não há envolvimento com problemas da comunidade.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação: informal e aberto, sendo que a comunicação verbal é o principal canal utilizado. Não há formais de <i>feedback</i>, realizados periodicamente (reuniões com funcionários atendimento pessoal a clientes) • Comunicação interna: descendente e pessoal, utilizando para passar instruções de trabalho, corrigir erros e encorajar o desenvolvimento dos colaboradores. Os sócios estão muito próximos dos funcionários para ouvi-los. Além disso a comunicação ascendente é estimulada pelas reuniões e treinamentos periódicos. A comunicação lateral é verbal e bastante utilizada entre os funcionários de todos níveis hierárquicos. • Comunicação com clientes: é pessoal, centralizada na figura do dirigente, sendo utilizada como ferramenta para estreitar as relações os clientes a venda pessoal de forma intuitiva. • Comunicação com fornecedores: é pessoal e restrita a compra de matéria-prima • Comunicação com a comunidade: não há envolvimento com problemas da comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 106 mostra as características a cultura e do clima organizacional das MPE moveleiras de São José do Rio Preto. As características culturais são um reflexo da própria cultura brasileira, principalmente no que diz respeito à distância de poder e orientação para tarefas, que de forma geral é consequência do estilo autocrático do gestor brasileiro.

Em relação ao valores há um consenso geral entre as empresas destacando-se a confiança, honestidade, pontualidade e responsabilidade.

Nota-se que as empresas que apresentam líderes com comportamentos mais orientados para pessoas, conseguem melhores resultados no modelamento da cultura e na gestão do clima organizacional.

Quadro 106: Cultura e clima organizacional

CULTURA	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, aversão a risco, fragmentada devido a baixa solidariedade e baixa sociabilidade, forte em função da constante presença do dono que substitui mecanismo formais. • Valores: confiança e honestidade, sendo compartilhados pelos membros da organização. • Modelamento do comportamento organizacional: doutrinação através forma de pensar e agir do dirigente, passividade do filho e do colaborador. • Clima Organizacional: ambiente neutro, não há demonstração explícita de insatisfação com o trabalho.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, coletivista, igualdade, orientada para pessoas e forte em função do dirigente ser um modelo de comportamento para colaboradores. • Valores: confiança e honestidade. • Modelamento do comportamento organizacional: comportamento do dono procura ser seguido pelos colaboradores, utilização de rituais de integração como churrascos e pescarias. • Clima Organizacional: ambiente positivo.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, coletivista, igualdade, atenção aos detalhes, e forte em função do dirigente ser um modelo de comportamento para colaboradores. • Valores: liberdade para expressar-se e confiança. • Modelamento do comportamento organizacional: durante processo seletivo além de avaliar capacidade técnica do marceneiro, o proprietário explica que tipo de comportamento é esperado do colaborador em função de lidar com clientes de alta renda. Verifica-se que comportamento do dono procura ser seguido pelos colaboradores. Observa-se arquitetura da organização busca mostrar seriedade e qualidade e local de trabalho é agradável. • Clima Organizacional: ambiente positivo.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, individualismo, orientada para resultados, atenção a detalhes e forte em função da constante presença do dono e de outros membros da família para supervisionar trabalho. • Valores: responsabilidade e honestidade • Modelamento do comportamento organizacional: supervisão direta do comportamento e atitudes dos funcionários pelo dono • Clima Organizacional: ambiente positivo, verificando-se clima de amizade entre colaboradores, não há reclamações da parte dos funcionários. Gestão familiar sem conflitos.
05	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, controle das incertezas, coletivismo, orientada para resultados, atenção aos detalhes, orientada para pessoas e forte em função da constante presença dos proprietários. • Valores: visão comum, confiança, tradição. • Modelamento do comportamento organizacional: supervisão direta do comportamento e atitudes dos funcionários pelos proprietários • Clima Organizacional: ambiente positivo em função da relação próxima com colaboradores. Gestão familiar sem conflitos, pelo fato dos proprietários trabalharem desde jovens com o pai.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, individualismo, orientada para resultados, atenção aos detalhes, orientada para pessoas e forte em função da constante presença do proprietário e do relacionamento próximo com os funcionários. • Valores: responsabilidade, confiança, pontualidade. • Modelamento do comportamento organizacional: supervisão direta do comportamento e atitudes dos funcionários pelo proprietário. • Clima Organizacional: ambiente positivo em função da relação próxima com colaboradores. Gestão familiar sem conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 106: continuação

CULTURA	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
07	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, individualismo, orientada para resultados, atenção aos detalhes, e forte em função da constante presença do proprietário supervisionando o trabalho. • Valores: honestidade, responsabilidade. • Modelamento do comportamento organizacional: supervisão direta do comportamento e trabalho dos funcionários pelo proprietário. • Clima Organizacional: ambiente negativo em função da relação distante com colaboradores, que mantêm uma postura fechada em relação à sugestões e contribuições. Gestão familiar sem conflitos.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, coletivismo, orientada para resultados, atenção aos detalhes, e forte em função da proximidade do proprietário em relação aos funcionários. • Valores: confiança, pontualidade • Modelamento do comportamento organizacional: supervisão direta do trabalho dos funcionários pelo proprietário e relacionamento próximo. • Clima Organizacional: ambiente de incerteza em função da crise financeira pela qual a empresa está passando.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, individualismo, orientada para resultados, atenção aos detalhes, orientada para pessoas e forte em função da constante presença do dirigente e do relacionamento próximo com os funcionários. • Valores: honestidade, responsabilidade, confiança, pontualidade. • Modelamento do comportamento organizacional: supervisão direta do comportamento e do trabalho realizado pelos funcionários, relacionamento estreito e amigável com colaboradores. • Clima Organizacional: ambiente um pouco negativo em função do descontentamento dos marceneiros com o piso salarial da categoria. De certa forma a relação próxima do dirigente com os colaboradores suaviza esse ponto de insatisfação. Gestão familiar sem conflitos.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Características: distância de poder, coletivista, feminilidade, cultura de comunidade, igualdade, inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, orientada para pessoas, orientação para a equipe e forte em função do compartilhamento de valores por meio de mecanismos de modelamento da cultura. • Valores: excelência, honestidade, responsabilidade, confiança, pontualidade, educação, humildade e cooperação. • Modelamento do comportamento organizacional: Os sócios supervisionam de perto o trabalho dos subordinados. O comportamento simples, humilde e voltado ao aprendizado dos dirigentes é um exemplo a ser seguido pelos colaboradores. Os proprietários buscam conscientizar os funcionários da importância do crescimento profissional e de se ter uma postura adequada no trabalho. Durante o processo seletivo, os candidatos são esclarecidos sobre o que se espera deles em termos de desempenho e de comportamento no trabalho. Há reuniões periódicas para reforçar as regras de comportamento e atividades de integração como futebol. Há um código de conduta informal mas explícito para todos os funcionários que destaca os comportamentos desejados e não desejados pela organização: os funcionários devem ter disciplina no trabalho, ser educados com os clientes e colegas de trabalho, ter uma atitude cooperativa e voltada ao aprendizado, é proibido mexer e/ou roubar qualquer pertence de cliente (demissão sumária), na casa de São Paulo são proibidos de beber, tem horário para sair e voltar a noite, regras de divisão do trabalho doméstico. • Clima Organizacional: ambiente positivo, observando-se que os funcionários encontram-se bastante satisfeitos. Verifica-se também que os funcionários que não se adequam à cultura saem da empresa pouco tempo após a contratação.

Fonte: Elaborado pela autora

8.5 Caracterização da Capacidade de Liderança

Este item tem como objetivo caracterizar a capacidade de liderança das PME, sendo utilizados os seguintes fatores: perfil do líder, estilos de liderança, fatores situacionais, capacidade de administrar conflitos e capacidade de motivação dos colaboradores.

O **Quadro 107** apresenta o perfil do líder das MPE analisadas. Nota-se que as competências são fundamentadas na capacidade de agir com base na experiência e que a maior parte dos dirigentes não acha que os conhecimentos em administração fazem falta. Percebe-se que os dirigentes gostam de exercer o poder e sentem orgulho da empresa.

Observa-se também que há um consenso quanto à postura de negociação, que deve buscar ganha-ganha e a grande maioria tenta agir de forma ética. Verifica-se também que quanto maior o carisma, a capacidade de comunicação e a disposição em servir, maior é a tendência ao líder adotar um estilo de liderança também voltado para pessoas.

Quadro 107: Perfil do líder

PERFIL DO LÍDER	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir com base na experiência e saber mobilizar recursos materiais, financeiros e pessoas de forma sinérgica. • Carisma: atitude negativa em relação às técnicas e métodos de administração • Capacidade de comunicação: timidez, fala de forma simples, postura atenta para ouvir clientes e colaboradores • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes, fornecedores e colaborador • Ambição: gosta do poder • Capacidade ética: coragem para fazer o que é correto e mostrar a pessoa é, sem medo do que os outros vão pensar, autenticidade nas atitudes, buscando sempre demonstrar sua honestidade • Disposição em servir: é um pouco intolerante principalmente em relação a erros e um pouco rude no tratamento dispensado as pessoas. Em contrapartida cumpre os compromissos assumidos e exige excelência
02	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir e aprender com base na experiência, saber comprometer-se com a organização, saber assumir responsabilidade de suas ações. • Carisma: atitude positiva e segura para criar confiança nos colaboradores, facilidade de relacionamento pessoal, capacidade de criar uma visão atrativa aos colaboradores na medida em que eles conseguem realizar suas metas pessoais, percepção para conhecer as necessidades dos liderados. • Capacidade de comunicação: busca utilizar linguagem dos colaboradores para transmitir suas idéias • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes, fornecedores e colaboradores. • Ambição: gosta de exercer o poder e tem orgulho da empresa • Capacidade ética: nobreza ao agir em prol dos funcionários, cordialidade. • Disposição em servir: trabalha com amor, sabe exigir excelência.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 107: continuação

PERFIL DO LÍDER	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
03	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir e mobilizar recursos e aprender com base na experiência, saber comprometer-se com a organização, saber assumir responsabilidade de suas ações. • Carisma: postura calma, atitude positiva e facilidade de relacionamento pessoal. • Capacidade de comunicação: busca utilizar linguagem simples e está sempre disposto a ouvir os colaboradores. • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes, fornecedores e colaboradores • Ambição: gosta de exercer o poder e tem orgulho da empresa • Capacidade ética: cordialidade e justiça, buscando tratar as questões com imparcialidade • Disposição em servir: cumpre os compromissos assumidos e sabe exigir excelência
04	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir com base na experiência, saber comprometer-se com que foi acordado com o cliente • Carisma: não valorização dos conhecimentos e métodos de administração, • Capacidade de comunicação: fala de forma simples, postura atenta para ouvir clientes e colaboradores • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes, fornecedores e colaborador • Ambição: gosta do poder e tem orgulho da empresa • Capacidade ética: coragem para fazer o que é correto, autenticidade nas atitudes, demonstrando honestidade • Disposição em servir: cumpre os compromissos assumidos, trabalha com amor e sabe exigir excelência
05	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir com base na experiência e no conhecimento técnico em administração, saber mobilizar recursos financeiros, materiais, humanos de forma sinérgica, saber aprender, comprometer-se com a organização, saber assumir responsabilidades de suas próprias ações. • Carisma: atitude positiva em valorização aos conhecimentos e métodos de administração, bom relacionamento interpessoal com funcionários, clientes e fornecedores, percepção para conhecer as necessidades dos liderados e clientes. • Capacidade de comunicação: fala de forma simples, postura atenta para ouvir clientes e colaboradores. • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes, fornecedores e colaborador. • Ambição: gosta do poder e tem orgulho da empresa • Capacidade ética: bondade ao ajudar funcionários com problemas pessoais, cordialidade no tratamento de funcionários e clientes, autenticidade nas atitudes, demonstrando honestidade. • Disposição em servir: cumpre os compromissos assumidos, trata as pessoas com respeito e atenção, trabalha com amor e sabe exigir excelência.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir com base na experiência, saber mobilizar recursos financeiros, materiais, humanos de forma sinérgica, comprometer-se com a organização, saber assumir responsabilidades de suas próprias ações. • Carisma: atitude negativa em valorização aos conhecimentos e métodos de administração, bom relacionamento interpessoal com funcionários, clientes e fornecedores, percepção para conhecer as necessidades dos liderados e clientes, persuasão em mostrar a importância dos liderados para o sucesso da organização. • Capacidade de comunicação: fala de forma simples, postura atenta para ouvir clientes e colaboradores. • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes, fornecedores e colaborador. • Ambição: gosta do poder e tem orgulho da empresa • Capacidade ética: coragem ao comprometer-se a fazer o que é correto, bondade ao ajudar funcionários com problemas pessoais, cordialidade no tratamento de funcionários e clientes, autenticidade nas atitudes, demonstrando honestidade, presença de espírito. • Disposição em servir: cumpre os compromissos assumidos, trata as pessoas com respeito e atenção, trabalha com amor, estimula os colaboradores a desenvolver novas habilidades e sabe exigir excelência.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 107: continuação

PERFIL DO LÍDER	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
07	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir com base na experiência, comprometer-se com a organização, saber assumir responsabilidades de suas próprias ações. • Carisma: atitude negativa em relação à valorização aos conhecimentos e métodos de administração, relacionamento frio em relação aos funcionários, clientes e fornecedores, perseverança na construção da empresa e no enfrentamento das dificuldades. • Capacidade de comunicação: fala de forma arrogante e seca, postura fechada para ouvir críticas e sugestões. • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes e fornecedores, não apresenta-se aberto a negociar com os colaboradores. • Ambição: gosta do poder e tem orgulho da empresa • Capacidade ética: coragem ao comprometer-se a fazer o que é correto, falta de cordialidade no tratamento de funcionários e clientes, autenticidade nas atitudes, demonstrando honestidade. • Disposição em servir: intolerância a erros, falta de humildade em relação aos próprios conhecimentos e experiências, atitude fria no trato com os funcionários, cumpre os compromissos assumidos, trabalha com amor e sabe exigir excelência.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir com base na experiência. • Carisma: atitude de indiferença no que diz respeito aos conhecimentos e métodos de administração, relacionamento próximo com funcionários, clientes e fornecedores. • Capacidade de comunicação: fala de forma simples, postura aberta e confiante para falar, mostra-se disposto a ouvir críticas e sugestões. • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes, colaboradores e fornecedores • Ambição: gosta do poder e tem orgulho da empresa • Capacidade ética: cordialidade no tratamento com as pessoas, presença de espírito. • Disposição em servir: paciência, cumpre os compromissos assumidos, trabalha com amor
09	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir com base na experiência, saber comprometer-se com a organização, saber aprender modificando os modelos mentais, saber assumir responsabilidades de suas próprias ações. • Carisma: atitude positiva em relação à valorização dos conhecimentos e métodos de administração, dirigente reconhece que a falta desses conhecimentos prejudicaram a gestão da empresa. Bom relacionamento interpessoal com funcionários, clientes e fornecedores, percepção para conhecer as necessidades dos liderados e clientes. • Capacidade de comunicação: fala de forma simples, postura atenta para ouvir clientes e colaboradores. • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes, fornecedores e colaborador. • Ambição: gosta do poder e tem orgulho da empresa • Capacidade ética: coragem ao comprometer-se a fazer o que é correto, cordialidade no tratamento de funcionários e clientes, autenticidade nas atitudes, demonstrando honestidade, presença de espírito, justiça. • Disposição em servir: cumpre os compromissos assumidos, trata as pessoas com respeito e atenção, trabalha com amor e sabe exigir excelência.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 107: continuação

PERFIL DO LÍDER	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
10	<ul style="list-style-type: none"> • Competências: saber agir com base na experiência, saber mobilizar recursos de forma sinérgica, saber comprometer-se com a organização, saber aprender modificando os modelos mentais, saber assumir responsabilidades de suas próprias ações, visão estratégica. • Carisma: atitude positiva e segura para a criação de um clima de confiabilidade entre os colaboradores, facilidade de relacionamento pessoal, capacidade de criar uma visão atrativa que ofereça aos liderados um futuro melhor, ser exemplo de comportamento por meio de palavras e ações, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si no desenvolvimento de suas habilidades, usar argumentos claros e consistentes no esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas, valorização dos conhecimentos e métodos de administração, percepção para conhecer as necessidades dos liderados e clientes. • Capacidade de comunicação: fala de forma simples, postura atenta para ouvir clientes e colaboradores. • Capacidade de negociação: busca o ganha-ganha com clientes, fornecedores e colaborador. • Ambição: gosta do poder e tem orgulho da empresa • Capacidade ética: coragem ao comprometer-se a fazer o que é correto, bondade em relação aos funcionários, nobreza no atendimento de necessidades pessoais dos funcionários, cordialidade no tratamento de funcionários e clientes, sabedoria, autenticidade, justiça. • Disposição em servir: paciência, encoraja os colaboradores, humildade em relação aos próprios conhecimentos, respeito às pessoas, atende as necessidades dos colaboradores e clientes, cumpre compromissos, trabalha com amor, sabe exigir excelência e capacita os funcionários a vencer

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 108 mostra os estilos de liderança. Quanto ao uso do poder a maioria é autocrático nas principais decisões, delegando responsabilidade na área operacional, principalmente em relacionadas à produção. Quanto ao desempenho todos são orientados para tarefas, preocupando-se com a qualidade e o cumprimento dos prazos junto aos clientes. Mas alguns também são orientados para pessoas, buscando um relacionamento próximo com os colaboradores e a identificação de suas necessidades.

Quadro 108: Estilos de liderança

ESTILOS DE LIDERANÇA	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é autocrático, centralizando todas as decisões. • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com a qualidade e o cumprimento de prazos.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é democrático ao discutir cada projeto com os funcionários, pedindo sugestões e delegando responsabilidades na execução da produção. É autocrático na tomada de decisões relacionadas às outras áreas da empresa. • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com a qualidade e o cumprimento de prazos, bem como para pessoas, preocupando-se com o bem-estar de seus funcionários.

Elaborado pela autora

Quadro 108: continuação

ESTILOS DE LIDERANÇA	
EMPRESA	DESCRIÇÃO
03	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é autocrático nas principais decisões, delegando responsabilidade na área de compras e produção. • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com a qualidade e o cumprimento de prazos dos projetos acordados com os clientes
04	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é autocrático nas principais decisões, delegando responsabilidade para as áreas administrativo-financeira e de produção • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com a qualidade e o cumprimento de prazos dos projetos acordados com os clientes
05	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é autocrático nas principais decisões, delegando responsabilidade para as áreas de vendas e produção. • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com os custos, a qualidade e o cumprimento de prazos dos projetos acordados com os clientes. Orientado para pessoas, buscando uma relação próxima com os colaboradores e o conhecimento de suas necessidades.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é autocrático nas principais decisões, delegando responsabilidade na área de produção. • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com a satisfação do cliente, a qualidade e o cumprimento de prazos dos projetos. Orientado para pessoas, buscando uma relação próxima com os colaboradores, o conhecimento de suas necessidades e a valorização do desenvolvimento das habilidades dos funcionários.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é autocrático em todas as principais decisões, só permitindo que os funcionários realizem atividades operacionais. • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com a qualidade e o cumprimento de prazos dos projetos.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é autocrático em todas as principais decisões, só permitindo que os funcionários realizem atividades operacionais. • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com a qualidade e o cumprimento de prazos dos projetos. Orientado para pessoas, buscando uma relação próxima com os colaboradores.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é autocrático em todas as principais decisões, só permitindo que os funcionários realizem atividades operacionais de produção • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com a qualidade e o cumprimento de prazos dos projetos. Orientado para pessoas, buscando uma relação próxima com os colaboradores.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da autoridade e poder: é autocrático na tomada de decisões. Democrático ao receber críticas e sugestões dos colaboradores. • Desempenho do líder: orientado para tarefas, preocupando-se com a qualidade e o cumprimento de prazos dos projetos. Orientado para pessoas, buscando uma relação próxima com os colaboradores e o atendimento de suas necessidades. Orientado para o desenvolvimento, ao valorizar a experimentação e a inovação nos produtos.

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 109 aponta os fatores situacionais. Percebe-se que os colaboradores, mesmo sendo capazes e motivados, necessitam de orientação quanto às tarefas, talvez em função das mesmas serem pouco estruturadas e variar em termos de complexidade de acordo com o projeto. Talvez isso explique o comportamento diretivo dos gestores das MPE moveleiras analisadas. De forma geral, o relacionamento entre líder e liderado é bom e baseado na confiança, primando por um

tratamento de igualdade e sem distinções entre os funcionários. Observa-se uso da autoridade para corrigir erros, mas evita-se a aplicação de punições.

Quadro 109: Fatores situacionais
FATORES SITUACIONAIS

EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de móvel a ser fabricado • Relação entre líder e liderado: relacionamento é bom em função do nível de confiança • Poder da posição: usa a autoridade para que as atividades sejam realizadas do jeito que deseja, à vezes é coercitivo em relação a algum erro cometido pelo colaborador. • Nível de estresse: alto, em função do acúmulo de funções • Tratamento dispensado aos liderados: não dá nenhum tipo de privilégio • Nível de maturidade dos liderados: colaborador é capaz, mas é desmotivado. • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: é diretivo.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de móvel a ser fabricado • Relação entre líder e liderado: relacionamento é bom em função do nível de comprometimento com o trabalho e amizade • Poder da posição: usa a autoridade para exigir que a execução do projeto saia de acordo com o que foi acordado com o cliente. Usa recompensas (cesta básica, prêmio em dinheiro e ajuda de custo) para influenciar o comportamento dos subordinados. • Nível de estresse: alto, em função do acúmulo de funções administrativas. • Tratamento dispensado aos liderados: tratamento diferenciado em relação aos funcionários mais comprometidos, auxiliando-os a alcançar suas metas pessoais. • Nível de maturidade dos liderados: liderados capazes e motivados • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: comportamento apoiador, demonstrando sensibilidade aos problemas dos funcionários e também diretivo, na tomar as decisões.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de móvel a ser fabricado e do tamanho do projeto • Relação entre líder e liderado: relacionamento é bom, proprietário desde a contratação mostra-se disposto a ouvir o que o colaborador tem a dizer. Funcionários têm liberdade para fazer críticas e reclamações ao dirigente. • Poder da posição: usa a autoridade para exigir que a execução do projeto saia de acordo com o que foi acordado com o cliente. Usa recompensas (comissão por produtividade) para influenciar o comportamento dos subordinados • Nível de estresse: médio, pois já delega algumas responsabilidades. • Tratamento dispensado aos liderados: procura tratar todos funcionários igualmente sem fazer distinções. • Nível de maturidade dos liderados: liderados capazes e motivados. • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: líder diretivo

Elaborado pela autora

Quadro 109: continuação
FATORES SITUACIONAIS

EMPRESA	DESCRIÇÃO
04	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de produto a ser fabricado e do tamanho do projeto • Relação entre líder e liderado: relacionamento é bom, caracterizando-se pela facilidade de acesso ao proprietário. • Poder da posição: usa a autoridade para exigir que a execução do projeto saia de acordo com o que foi acordado com o cliente. Usa poder de coerção para reduzir número de faltas ao trabalho (perda da cesta básica) • Nível de estresse: médio, pois já delega algumas responsabilidades. • Tratamento dispensado aos liderados: procura tratar todos funcionários igualmente sem fazer distinções. • Nível de maturidade dos liderados: liderados capazes e motivados. • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: líder diretivo
05	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de produto a ser fabricado e do tamanho do projeto • Relação entre líder e liderado: relacionamento é bom e próximo, os funcionários são antigos de casa. • Poder da posição: usa a autoridade para exigir que a execução do projeto saia de acordo com o que foi acordado com o cliente. • Nível de estresse: baixo, pois proprietários dividem gestão e delegam algumas responsabilidades para os funcionários da área de vendas e produção. • Tratamento dispensado aos liderados: procura tratar todos funcionários igualmente sem fazer distinções. • Nível de maturidade dos liderados: liderados capazes e motivados. • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: líder diretivo e apoiador.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de produto a ser fabricado e do tamanho do projeto • Relação entre líder e liderado: relacionamento é bom e próximo, os funcionários são antigos de casa. • Poder da posição: usa a autoridade para exigir que a execução do projeto saia de acordo com o que foi acordado com o cliente. • Nível de estresse: alto, pois proprietário acumula o gerenciamento de todas as funções organizacionais. • Tratamento dispensado aos liderados: procura tratar todos funcionários igualmente sem fazer distinções. • Nível de maturidade dos liderados: liderados capazes e motivados. • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: líder diretivo e apoiador.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de produto a ser fabricado e do tamanho do projeto • Relação entre líder e liderado: relacionamento frio e distante. Proprietário demonstra desconfiança em relação aos funcionários. • Poder da posição: usa a autoridade para exigir que a execução do projeto saia de acordo com o que foi acordado com o cliente. Aplica punições em funcionários que apresentam comportamentos indesejados pela empresa. • Nível de estresse: alto, pois proprietário acumula o gerenciamento de todas as funções organizacionais. • Tratamento dispensado aos liderados: trata todos funcionários com indiferença em função do estilo autocrático. • Nível de maturidade dos liderados: liderados capazes e desmotivados. • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: líder diretivo.

Elaborada pela autora

Quadro 109: continuação
FATORES SITUACIONAIS

EMPRESA	DESCRIÇÃO
08	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de produto a ser fabricado e do tamanho do projeto • Relação entre líder e liderado: relacionamento próximo e amigável. • Poder da posição: usa a autoridade para exigir que a execução do projeto saia de acordo com o que foi acordado com o cliente. • Nível de estresse: alto, pois proprietário acumula o gerenciamento de todas as funções organizacionais. • Tratamento dispensado aos liderados: trata todos funcionários com igualdade, sem fazer distinções. • Nível de maturidade dos liderados: liderados capazes e desmotivados. • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: líder diretivo.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de produto a ser fabricado e do tamanho do projeto • Relação entre líder e liderado: relacionamento próximo e amigável, baseado na confiança • Poder da posição: usa a autoridade para exigir que a execução do projeto saia de acordo com o que foi acordado com o cliente. • Nível de estresse: alto, pois proprietário acumula o gerenciamento de todas as funções organizacionais. • Tratamento dispensado aos liderados: trata todos funcionários com igualdade, sem fazer distinções. • Nível de maturidade dos liderados: liderados capazes e desmotivados. • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: líder diretivo e apoiador.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da tarefa: tarefas pouco estruturadas e com nível de complexidade dependente do tipo de produto a ser fabricado e do tamanho do projeto • Relação entre líder e liderado: relacionamento próximo e amigável, baseado na confiança • Poder da posição: usa a autoridade para exigir que a execução do projeto saia de acordo com o que foi acordado com o cliente. Usa a coerção para punir comportamentos inadequados. Recompensa os colaboradores que se esforçam no desenvolvimento de suas habilidades pagamento um salário melhor. • Nível de estresse: médio, pois apesar dos proprietário acumularem o gerenciamento de todas as funções organizacionais, existe uma cultura forte que ajuda a orientar o comportamento dos colaboradores no trabalho. • Tratamento dispensado aos liderados: trata todos funcionários com igualdade, sem fazer distinções. • Nível de maturidade dos liderados: liderados capazes e motivados. • Comportamento do líder mediante necessidades dos liderados: líder diretivo e apoiador.

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 110 apresenta as características da capacidade de administrar conflitos. Verifica-se que a maior parte dos conflitos são relacionados à tarefa. Há uma divisão na amostra: metade dos dirigentes apresentam visão negativa do conflito e um estilo restritivo, enquanto que os outros gestores apresentam visão positiva e um estilo confrontador.

Quadro 110: Capacidade de administrar conflitos
CAPACIDADE DE ADMINISTRAR CONFLITOS

EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de relacionamento, principalmente entre funcionários • Visão: negativa, devendo ser evitado para melhor desempenho do grupo • Estilo: restritivo • Formas de gestão de conflito: estimula resolução do problema por meio de reunião entre as parte.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de relacionamento, principalmente entre funcionários • Visão: negativa, devendo ser evitado para melhor desempenho do grupo • Estilo: restritivo • Formas de gestão de conflito: estimula resolução do problema por meio de reunião entre as partes
03	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de relacionamento, principalmente entre funcionários • Visão: negativa, devendo ser eliminado para melhor desempenho do grupo • Estilo: restritivo • Formas de gestão de conflito: estimula resolução do problema por meio de reunião entre as partes e caso necessário o proprietário intervém para se chegar a uma solução mais rapidamente.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de relacionamento, principalmente entre funcionários • Visão: negativa, devendo ser eliminado para melhor desempenho do grupo • Estilo: restritivo • Formas de gestão de conflito: estimula resolução do problema por meio de reunião entre as partes e caso necessário o proprietário intervém para se chegar a uma solução mais rapidamente.
05	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de relacionamento, em função das falhas de comunicação entre produção e área administrativo-financeira. • Visão: positiva, enxergando o conflito como algo natural, que faz parte do processo administrativo. • Estilo: confrontador • Formas de gestão de conflito: estimula resolução dos problemas por meio de reunião entre as partes e esclarecimento dos fatos, realização de concessões para chegar a um acordo comum.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de tarefa, em função de alguma falha cometida na realização da atividade. • Visão: positiva, enxergando o conflito como algo natural, que faz parte do processo administrativo. • Estilo: confrontador • Formas de gestão de conflito: estimula resolução dos problemas por meio de reunião e consenso entre as partes.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de tarefa, em função de alguma falha cometida na realização da atividade. • Visão: negativa, enxergando o conflito como um erro que deve ser eliminado. • Estilo: restritivo • Formas de gestão de conflito: dominação, intervindo diretamente na resolução dos problemas.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de tarefa, em função de alguma falha cometida na realização da atividade. • Visão: negativa, enxergando o conflito como um erro que deve ser eliminado. • Estilo: restritivo • Formas de gestão de conflito: dominação, intervindo diretamente na resolução dos problemas.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de tarefa, em função de alguma falha cometida na realização da atividade. • Visão: positiva, enxergando o conflito como algo natural, que faz parte do processo de trabalho • Estilo: confrontador • Formas de gestão de conflito: estimula resolução dos problemas por meio de reunião e consenso entre as partes.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo: quando existe é de tarefa, em função de alguma falha cometida na realização da atividade. • Visão: positiva, enxergando o conflito como algo natural, que faz parte do processo administrativo. • Estilo: confrontador • Formas de gestão de conflito: estimula resolução dos problemas por meio de reunião e consenso entre as partes. Investimento em treinamento da equipe.

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 111 apresenta informações sobre a capacidade de motivação, a maior parte das empresas busca atender as necessidades relacionadas à satisfação por meio do pagamento de salário fixo e benefícios como cesta básica. Há poucos estímulos em relação às necessidades de segurança e relacionamento. No que diz respeito às necessidades relacionadas à motivação, a maior parte dos dirigentes busca estimulá-las através de elogios e pagamento de comissão. A visão do colaborador em relação ao trabalho é bastante variada, destacando uma grande insegurança nos trabalhadores cujas empresas estão passando por dificuldades financeiras.

Quadro 111: Capacidade de motivação
CAPACIDADE DE MOTIVAÇÃO

EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo integral, ou seja, não desconta os encargos sociais em folha. O dirigente assume o pagamento dos encargos sociais por conta própria. Fornece adiantamento salarial se funcionário precisar. Se o funcionário falta por motivo de doença não desconta dia não trabalhado do salário. • Necessidades relacionadas à motivação: não há estímulos voltadas a essas necessidades • Visão do colaborador sobre trabalho: negativa, gosta do que faz, mas ambiente de trabalho é ruim, principalmente em função do estilo de liderança.
02	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo parametrizado ao mercado e oferecimento de cesta básica para os funcionários que não faltam ao trabalho. Para satisfazer a necessidade de relacionamento e qualidade de vida dos funcionários, a empresa associou-se ao clube Sesi. • Necessidades relacionadas à motivação: para atender as necessidades de crescimento e realização a empresa fornece ajuda de custo para a construção da casa própria aos funcionários que são comprometidos com o trabalho, auxiliando-os a conquistar seu sonho. Para atender as necessidades de estima oferece prêmios em dinheiro com conseguem realizar serviços extras • Visão do colaborador sobre trabalho: positiva, gosta do que faz.
03	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo parametrizado ao mercado, oferecimento de cesta básica. Para o atendimento das necessidades de segurança é oferecido seguro de vida. • Necessidades relacionadas à motivação: para atender as necessidades de estima a empresa paga comissão por produtividade no projeto. • Visão do colaborador sobre trabalho: positiva, gosta do que faz.
04	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo parametrizado ao mercado, oferecimento de cesta básica e vale transporte. • Necessidades relacionadas à motivação: para atender as necessidades de estima a empresa paga comissão por produtividade no projeto. • Visão do colaborador sobre trabalho: positiva, gosta do que faz.
05	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo parametrizado ao mercado, oferecimento de cesta básica. • Necessidades relacionadas à motivação: para atender as necessidades de crescimento a empresa permite que os funcionários façam os cursos promovidos pelas empresas fabricantes de tintas. • Visão do colaborador sobre trabalho: positiva, gosta do que faz.

Elaborada pela autora

Quadro 111: continuação

CAPACIDADE DE MOTIVAÇÃO

EMPRESA	DESCRIÇÃO
06	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo parametrizado ao mercado. Atendimento da necessidade de segurança por manter política de estabilidade no emprego. • Necessidades relacionadas à motivação: para atender a necessidade de estima, o proprietário busca elogiar o bom desempenho e estimular o colaborador a desenvolver suas habilidades, melhorando sempre. Eventualmente, no final do ano paga prêmio em dinheiro para os funcionários. • Visão do colaborador sobre trabalho: positiva, gosta do que faz.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo parametrizado ao mercado. Quando funcionário precisa, empresa fornece adiantamento salarial. • Necessidades relacionadas à motivação: não há estímulo para atender a essas necessidades. • Visão do colaborador sobre trabalho: negativa, gosta do que faz, mas ambiente de trabalho é ruim, principalmente em função do estilo de liderança.
08	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo parametrizado ao mercado. • Necessidades relacionadas à motivação: não há estímulo para atender a essas necessidades. • Visão do colaborador sobre trabalho: insegurança, colaborador gosta do que faz, mas está com medo de perder o emprego e do que vai acontecer com a empresa, em função da crise financeira. Essa insatisfação acaba afetando à disposição dos colaboradores para o trabalho.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo parametrizado ao mercado e cesta básica (paga em dinheiro). Em função das dificuldades financeiras da empresa parou de pagar seguro e plano de saúde para os funcionários, deixando de atender as necessidades de segurança. • Necessidades relacionadas à motivação: não há estímulo para atender a essas necessidades. • Visão do colaborador sobre trabalho: insegurança, colaborador gosta do que faz, mas está insatisfeito com o salário e a falta de benefícios. Por saber das dificuldades financeiras da empresa, os funcionários têm medo de perder o emprego, o que é bastante crítico em função da idade dos mesmo. Essa insatisfação acaba afetando à disposição dos colaboradores para o trabalho.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades relacionadas à satisfação no trabalho: atendimento das necessidades fisiológicas por meio de pagamento de salário fixo superior ao mercado, cesta básica, vale transporte. Atendimento das necessidades de segurança proporcionando transporte e moradia adequada em São Paulo, estabilidade no emprego, oferecimento tratamento de apoio psicológico. Atendimento das necessidades de relacionamento por meio do estímulo ao trabalho em equipe, reuniões periódicas, eventos de confraternização, relacionamento próximo dos sócios em relação aos colaboradores. • Necessidades relacionadas à motivação: Atendimento das necessidades de estima elogiando o bom desempenho, conversando com os colaboradores com problemas de desempenho, recompensando os funcionários mais habilidosos com promoções salariais. Atendimento das necessidades de crescimento e realização encorajando os funcionários a desenvolverem seu potencial, oferecendo oportunidade de aprendizado e treinamento. • Visão do colaborador sobre trabalho: positiva, colaborador gosta do que faz, sente-se satisfeito no trabalho e motivado.

Fonte: Elaborado pela autora

8.6 Caracterização da Capacidade de Controle

Este item tem como objetivo apresentar as características em relação à capacidade de controle, sendo analisados os seguintes aspectos: sistema de medição de desempenho, medidas de desempenho, implementação e uso.

Verifica-se que nenhuma das empresas apresenta um sistema de desempenho formal, sendo as medidas de desempenho mais utilizadas relacionadas à qualidade e prazo de forma visual e manual. As medidas financeiras de desempenho são operacionais, destacando-se controle das contas a receber, a pagar e conta corrente.

Quadro 112: Capacidade de controle

CAPACIDADE DE CONTROLE

EMPRESA	DESCRIÇÃO
01	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal, o único controle existente é da conta corrente • Medidas de desempenho: não há • Implementação: como observação destaca-se o fato da empresa não ser informatizada • Uso do sistema de medição: não há
02	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal, o único controle existente é da conta corrente. • Medidas de desempenho: não há • Implementação: a empresa tem computador e diz ter vontade de implementar um sistema de medição de desempenho, mas faltam conhecimentos em administração e tempo para isso. • Uso do sistema de medição: não há
03	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal. A empresa não demonstra preocupação com isso. • Medidas de desempenho: após o término do projeto, é realizada ligação para o cliente para verificar seu nível de satisfação. No entanto, esse controle não é formal, impedindo a elaboração de um relatório estatístico sobre o nível de satisfação • Implementação: a empresa é informatizada • Uso do sistema de medição: não há
04	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal. A empresa não demonstra preocupação com isso. Os controles são manuais e referem-se às contas a pagar, receber e conta corrente. • Medidas de desempenho: não há • Implementação: possui computador para realizar desenhos dos projetos e acessar internet • Uso do sistema de medição: não há

Elaborada pela autora

Quadro 112 (continuação)
CAPACIDADE DE CONTROLE

EMPRESA	DESCRIÇÃO
05	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal. A empresa demonstra preocupação com a apuração dos custos, desempenho financeiro, qualidade e cumprimento de prazos em relação aos projetos. • Medidas de desempenho: medidas financeiras relacionadas à apuração dos custos e lucro, controladas pelo proprietário Filho 1, que utiliza o programa excel para controlar os custos e o desempenho financeiro (lucro). A qualidade é monitorada por inspeção visual e o cumprimento dos prazos de forma manual pelo proprietário Filho 2. • Implementação: o controle é centralizado nas mãos dos proprietários. Para realizar a medição de desempenho a empresa possui computador comum, não tem nem programa, nem sistema para isso. • Uso do sistema de medição: a coleta de dados e análise do desempenho financeiro é efetuada pelo proprietário Filho 1, sendo os resultados compartilhados com o Filho 2. Essas informações não são passadas aos funcionários. O nível de qualidade e o cumprimento dos prazos são passados aos colaboradores pelo proprietário Filho 2, sendo medidas corretivas tomadas assim que os problemas são identificados.
06	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal. A empresa realiza o controle de forma manual e visual. • Medidas de desempenho: para controle das vendas existe um talão de pedido onde os orçamentos são formalizados. Como controles financeiros destacam-se o acompanhamento das contas a receber e da conta corrente. Existe uma apuração manual dos custos e da capacidade de faturamento. A qualidade é monitorada por inspeção visual e o cumprimento dos prazos de forma informal pelo proprietário. • Implementação: o controle do desempenho é centralizado na mão do proprietário, que é executado de forma manual. • Uso do sistema de medição: a coleta de dados e análise do desempenho é de forma informal e manual pelo proprietário.
07	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal. A empresa possui realiza o controle de forma manual e visual. • Medidas de desempenho: quanto ao controle das vendas, os orçamentos são digitados e armazenados no computador. O controle de estoque é visual. O controle da produção está centrado na qualidade e no cumprimento de prazos, sendo efetuado informalmente pelo chefe da marcenaria. Como controles financeiros destacam-se o acompanhamento das contas a receber, das contas a pagar e da conta corrente. Existe o relatório da contabilidade para apuração dos resultados da empresa. • Implementação: o controle do desempenho é centralizado na mão do proprietário, que é executado de forma informal. O proprietário não enxerga a necessidade de implementar ou mudar a forma como realiza o controle da empresa. • Uso do sistema de medição: a coleta de dados financeiros é realizada de forma manual pelo funcionário da área, sendo formalizados os dados no computador. A análise do desempenho é efetuada com base em informações operacionais.

Elaborada pela autora

Quadro 112 (continuação)

CAPACIDADE DE CONTROLE

EMPRESA	DESCRIÇÃO
08	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal. Medidas de desempenho: A empresa possui planilhas para a formação do orçamento, controle dos custos de produção e controle da situação financeira, não utiliza. O controle da produção está centrado na qualidade e no cumprimento de prazos, sendo efetuado informalmente pelo proprietário. • Implementação: o controle do desempenho é centralizado na mão do proprietário, que é executado de forma informal. • Uso do sistema de medição: o proprietário não tem utilizado os controles que possui. O proprietário não enxerga a importância de se ter informações sobre o desempenho da empresa para conseguir elaborar um plano de ação para sair da crise financeira.
09	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal. Medidas de desempenho: A empresa possui planilhas para a formação do orçamento e para o controle das contas a receber, a pagar e conta-corrente. O controle da produção está centrado na qualidade e no cumprimento de prazos, sendo efetuado informalmente pelo dirigente. • Implementação: o controle do desempenho é centralizado na mão do dirigente. Enxerga que a falta de um sistema gerencial de controle tem afetado o desempenho da empresa. Ressente-se da falta de tempo para aprender novas ferramentas gerenciais. • Uso do sistema de medição: o proprietário tem utilizado os controles que possui. E com as informações que têm disponível tem tentado elaborar uma plano de ação para vencer a crise financeira.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de medição de desempenho: não há um sistema de medição de desempenho formal. Dirigentes reconhecem que precisam melhorar em relação ao monitoramento do desempenho. • Medidas de desempenho: A empresa registra o orçamento no papel, faz controle manual das compras e do estoque, controle prazo e a qualidade na produção de maneira informal, controla a entrega dos produtos de forma manual, possui planilhas para o controle das contas a receber, a pagar e conta-corrente. Há falta de medidas de desempenho gerenciais. • Implementação: o controle do desempenho é realizado de forma manual. Como a empresa é informatizada poderia formalizar os controles existentes no computador. • Uso do sistema de medição: os proprietários têm utilizado os controles que possuem, mas as informações são basicamente operacionais.

Fonte: Elaborado pela autora

9 CONCLUSÕES

Este capítulo tem como objetivo apresentar as conclusões sobre o diagnóstico do nível de capacitação gerencial das MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto.

Foi definido neste trabalho o nível de capacitação gerencial pode ser conceituado como a capacidade da empresa em articular de forma sistêmica os processos planejamento, organização, liderança e controle em função de seu crescimento e de sua sustentabilidade. Partindo desse conceito, pode-se dizer que a Empresa 10 é a que apresenta o melhor nível de capacitação gerencial entre as empresas da amostra, uma vez que consegue articular de forma mais sistêmica as capacidades de planejamento, organização, liderança e controle em função de seu crescimento e de sua sustentabilidade.

O estudo revelou que o tempo de existência, o número de funcionários, a composição societária e a localização da empresa em um mini-distrito não afetam o nível de capacitação gerencial das MPE moveleiras. A empresa com melhor nível de capacitação gerencial (Empresa 10) tem 31 anos de existência (está na média entre as empresas da amostra), é familiar, e apresenta o maior número de funcionários (67), estando localizada no Jardim Primavera.

As empresas da amostra analisada apresentam pontos de melhoria em relação ao desenvolvimento de todas as capacidades. Levando em conta as variáveis selecionadas para cada um dos processos administrativos, observa-se que a capacidade de controle encontra-se menos desenvolvidas em todas as MPE da amostra. E a capacidade de liderança pode ser considerada a mais desenvolvida.

Cabe ressaltar que é o equilíbrio entre a articulação das capacidades que vai gerar o crescimento e a sustentabilidade das MPE. A seguir são apresentadas às recomendações de melhoria em relação a cada uma das capacidades das MPE moveleiras de São José do Rio Preto.

9.1 Capacidade de Planejamento

A efetividade da capacidade de planejamento das MPE moveleiras de São José do Rio Preto é influenciada por vários fatores como a falta de capacidade de diagnóstico do ambiente externos e interno, a visão focada no curto prazo, a dificuldade em lidar com a mudança e a incapacidade de identificar as competências estratégicas e alimentá-las.

Dentro deste contexto são sugeridas as seguintes recomendações às MPE moveleiras de São José do Rio Preto:

aprender elaborar diagnósticos estratégicos, a fim de ter tempo hábil para operacionalizar as mudanças;

- escolher um método alinhamento estratégico adequado ao contexto da organização;
- readequar o posicionamento e as estratégias de atuação no mercado;
- definir objetivos e metas estratégicos e funcionais;
- criar mecanismos formais de troca de conhecimento; e
- investir na formação das competências individuais, utilizando variadas técnicas de aprendizagem.

9.2 Capacidade de Organização

A efetividade da capacidade de organização das MPE moveleiras de São José do Rio Preto é influenciada por vários fatores como a centralização do poder, falta de um sistema de comunicação eficaz, cultura arraigada nos valores do dono. Dentro deste contexto são sugeridas as seguintes recomendações às MPE moveleiras de São José do Rio Preto:

- dividir o trabalho e as responsabilidades para cada área organizacional ;
- descentralizar o poder, dando autonomia para os funcionários;
- organizar o trabalho em equipe na área de produção;
- melhorar o sistema de comunicação interna, instituindo *feedback* periódico e criando mecanismos que estimulem a comunicação ascendente ;

- melhorar a comunicação com fornecedores, clientes e comunidade, criando programas específicos para isso;
- criar mecanismos formais de troca de conhecimento; e
- investir em mecanismos formais de modelamento da cultura.

9.3 Capacidade de Liderança

A efetividade da capacidade de liderança das MPE moveleiras de São José do Rio Preto é influenciada principalmente pela figura do líder. Dentro deste contexto são sugeridas as seguintes recomendações às MPE moveleiras de São José do Rio Preto:

- flexibilizar os estilos de liderança em função das situações;
- entender as necessidades dos liderados;
- mudar a visão sobre conflito, enxergando-o como uma forma de crescimento organizacional ;
- criar um sistema motivacional que atenda as necessidades de satisfação e motivação.

9.4 Capacidade de Controle

A efetividade da capacidade de controle das MPE é influenciada por vários fatores como a limitação financeira para investir em sistemas de desempenho, a dificuldade de adaptar os sistemas de controle às reais necessidades dessas empresas, a falta de pessoal qualificado, a falta de conhecimentos sobre como desenvolver e implantar sistemas de medição estratégicos. Mas, talvez, o maior problema seja cultural: é preciso mudar com urgência a visão dos dirigentes das MPE acerca do processo de controle.

Primeiramente, é preciso conscientizá-los da necessidade do controle gerencial, como instrumento essencial para monitorar o desempenho da empresa e apontar a necessidade de ações corretivas e de melhoria, possibilitando a tomada de decisões em tempo hábil que garantam a sustentabilidade das MPE.

Em segundo lugar, é necessário convencê-los de que a medição de desempenho pode ser uma arma poderosa para compartilhar com os colaboradores os propósitos da empresa, induzindo-os a

alcançarem os objetivos e metas da organização. Por se sentirem agentes do processo de gestão da MPE, os colaboradores não pouparão esforços para ver os resultados alcançados.

Em terceiro lugar, é fundamental eliminar o medo desses dirigentes de comunicar o desempenho da MPE aos colaboradores, a fim de comprometê-los definitivamente. A divulgação dos resultados por meio das medidas de desempenho, fornece um *feedback* ao colaborador sobre como eles estão se saindo no exercício de suas funções, ratificando os acertos e indicando os erros, que deverão ser corrigidos através de planos de ação imediata

Em seguida é preciso desmistificar o processo de controle, quebrando velhos paradigmas:

- o controle não é apenas financeiro, o desempenho das MPE precisa ser monitorado com medidas não-financeiras, de processo e de resultado;
- as ferramentas, métodos e sistemas de controle são confiáveis, desde que o sistema de informações da empresa seja periodicamente alimentado com os dados necessários de forma adequada;
- os sistemas de medição de desempenho não são complexos, tampouco inadaptáveis as MPE. Na verdade, é preciso capacitar o empresário e os colaboradores sobre a configuração e implementação de sistemas de medição de desempenho, de forma que eles aprendam a desenvolver e selecionar as medidas de desempenho que efetivamente auxiliem as MPE a alcançarem seus objetivos e metas, e
- não é preciso de um investimento financeiro alto para que o processo de controle seja efetivo, uma vez que a MPE não precisa comprar de um “sistema pronto” de medição de desempenho, nem de ter uma sistema de informações de última geração. Na verdade a empresa pode desenvolvê-lo com a tecnologia que tem disponível e aprimorá-lo, conforme suas necessidades.

9.5 Recomendações e Perspectivas para o Nível de Capacitação Gerencial das MPE

Neste item são sugeridas recomendações gerais para as MPE:

- criar política pública voltada ao desenvolvimento gerencial das MPE;

- criar um programa de capacitação gerencial do dirigente da PME, em linguagem simples, de forma que criar mudar sua visão sobre os conceitos e métodos em administração;
- um selo de qualidade para diferenciar as empresas de móveis sob encomenda; e
- organizar uma APL para as empresas tomarem mais competitivas na cadeia produtiva.

9.6 Limitações do Trabalho

Como limitações deste trabalho destaca-se o fato da determinação dos fatores influenciadores do nível de capacitação gerencial das MPE refletirem a visão dos autores da revisão teórica. Talvez existam outros aspectos ainda não identificados na literatura, sendo conveniente ampliar o escopo de pesquisa sobre o assunto.

Em relação à estrutura de análise desenvolvida para o diagnóstico nível de capacitação gerencial das MPE do setor moveleiro de São José do Rio Preto, observa-se que a mesma foi bastante útil para a realização da pesquisa, mas como foi utilizada em apenas dez empresas, não pode ser generalizada como modelo geral de diagnóstico do nível de capacitação gerencial das MPE.

Outra limitação, é que a pesquisa de campo foi realizada em profundidade numa amostra de dez empresas, impossibilitando a realização de generalizações sobre o setor moveleiro de São José do Rio Preto como um todo. As conclusões são válidas apenas para as empresas analisadas.

No entanto, é importante também destacar que, apesar dessas limitações, as conclusões obtidas neste trabalho contribuem para a ampliação do entendimento científico sobre as PME.

9.7 Trabalhos Futuros

Como trabalhos futuros destaca-se a realização de pesquisas mais aprofundadas sobre as PME articulam cada uma das capacidades gerenciais. Seria interessante também ampliar o escopo do estudo por meio da realização de uma pesquisa quantitativa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. 5ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ACUFF, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association, 1993.
- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALBRECHT, K.; ALBRECHT, S. **Agregando valor à negociação: processos de negociações inovadores, equilibrados e bem-sucedidos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ALBUQUERQUE, A. **A gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços hoteleiros da região de Brotas**. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- ALBUQUERQUE, A; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- AMARAL FILHO, J. É negócio ser pequeno mas em grupo. *In: WORKSHOP IPEA*. 26 e 27 de agosto, 2003, Brasília. **Anais eletrônicos**. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/textos.htm>> Acesso em: 14/10/2005.
- AMATO NETO, J. (org.) **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ALMEIDA, R. Avaliação 360 Graus: A Melhor Intervenções de Recursos Humanos, Será? **Revista Gestão Plus**. Setembro/Outubro 1999.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- APEX. **Apoiando as Exportações Brasileiras**. Documentos. Brasília/DF. 2001.
- ARAÚJO, L. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2^a. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ATTADIA, L. C. L.; CANEVAROLO, E.; MARTINS, R. **Balanced Scorecard: uma análise crítica**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais**. Ouro Preto: ENEGEP, 2003.
- ATTADIA, L. C. L. **Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do *Balanced Scorecard***. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos: UFSCar.
- ATTADIA, L. C. L.; MARTINELLI, D. The use of SSM to solve problems in the human management: a case study in a consultancy company. In: MEETING OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE SYSTEMS SCIENCES, 49, 2005, Cancun. **Anais**. Cancun: 2005.
- ATTADIA, L. C. L. Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo na região de Ribeirão Preto. **Boletim informativo: Infoprisma**: ed. 61, Dez./2005.
- AUDRETSCH, D. B; LEHMANN, E. *Entrepreneurial Access and Absorption of Knowledge Spillovers: Strategic Board and Managerial Composition for Competitive Advantage*. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 2, p. 55-62, Apr/2006.
- BAIRON, S; PEREZ, C. **Comunicação & marketing: teorias da comunicação e novas mídias um estudo prático**. São Paulo: Futura, 2002.
- BAMFORD, C. E.; BRUTON, G. D.; HINSON, Y. L. *Founder/Chief Executive Officer Exit: A Social Capital Perspective of New Ventures*. **Journal of Small Business Management**. v.44, n. 2, p. 207-220, Apr/2006.
- BATEMAN, T; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEER, M.; NOHRIA, N. *Cracking the code of change*. **Harvard Business Review**, p. 113-141, May-Jun 2000.

BEDÊ, M. A.; VIEGAS, C.A.S. A inadimplência nas MPE paulistas: relatório de pesquisa. SEBRAE. São Paulo, julho de 2002.

BEDÊ, M.A. A informatização nas MPE paulistas: relatório de pesquisa. SEBRAE. São Paulo, 2003.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNHOEFT, R. **Governança na empresa familiar**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J; HARDING R; WEBB, S. *Rediscovering continuous improvement*. **Technovation**. v. 14, n. 1, 1994.

BESSANT, J., FRANCIS, D. *Implementing the new product development process*. **Technovation**. v. 17, n. 4, p. 189-197, 1997.

BESSANT, J., CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. *An evolutionary model of continuous improvement behaviour*. **Technovation**. March, 2000.

BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; MCDEVITT, L. *Integrated performance measurement systems: a development guide*. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BNDES. **Carta Circular** nº 64/02. 14/10/2002. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso 19.07.2005

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOLÇONE, O. J. **Minidistritos Industriais: uma política pública de incentivo às micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado em História Econômica) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista: UNESP.

BORGES, L. O; LIMA, A. M. S; VILELA, E. C.; MORAIS, S. S G. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **Revista de Administração e Economia – RAE Eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2004. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica>> Acesso: 04/12/2006

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V; NORREKLIT, H. *Balanced Scorecard versus French Tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective*. France: Essec Business School, 2001.

BRITTO, J. N. P. **Características estruturais e *modus-operandi* das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica**. Rio de Janeiro, 1999. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia. Universidade Federal do Rio de Janeiro: UFRJ.

BRODBECK, A; HOPPEN, N; OLIVEIRA, A.; MAJDENBAUM, A. Alinhamento entre Objetivos Organizacionais e Sistemas de Informação: um Estudo de Múltiplos Casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.

BRUCE, D; PICARD, D. *Making Sucession a Success: perspectives from Canadian Small and Medium - Sized Enterprises*. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 2, p. 306-309, Apr 2006.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, 1989.

BUENO, W.C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CACERES, J.J.A.M. C. **Um modelo de formação de consórcio de exportação como instrumento de inserção de pequenas empresas no mercado internacional**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: UFSC.

CAFFYN, S. *Development of a continuous improvement self-assessment tool*. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 19, n. 1, 1999.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A.F. Aglomerados Industriais de Pequenas e Médias Empresas como Mecanismo para Promoção de Desenvolvimento Regional. **Revista Eletrônica de Administração de Empresas**. Porto Alegre: ed. 18, v. 6, n. 6, 2000.

CARDOSO, V. **Estratégia, processos e operações para pequenas e médias empresas: um método sintético para tornar negócios de pequeno porte auto-sustentáveis no longo prazo**. Rio de Janeiro, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro: COPPE/ UFRJ.

- CARDOZA, E; CARPINETTI, L.; MARTINS, R. Estudo sobre o processo de implementação do sistema de medição de desempenho em empresas manufatureiras. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP*, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais. Ouro Preto: ENEGEP, 2003.**
- CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C.; DORTA, M. *A Conceptual Framework for Deployment of Strategy Related Continuous Improvements: The TQM Magazine. The International Review of Organizational Improvement*. v. 12, n. 5, p. 340-349, 2000.
- CASCIO, W. *Downsizing: What do we know? What have we learned? Academy of Management Executive*. v. 7, n. 1, p. 95-104, 1993.
- CASCIO, W. F. **Managing Human Resources**. New York, McGraw Hill: 1995.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H., M. M. Inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. *In: CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins (editores). Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul*. Brasília: IBICT/MCT, 1999.
- CERTO, S. **Administração moderna**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHAN Y; BHARGAVA, N; STREET, C. T. *Having Arrived : The Homogeneity of High-Growth Small-Firms. Journal of Small Business Management*. v. 44, n.3, p. 426-440, Jul/2006.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. Ed. Xamã, 1996.
- CHIN-CHIANG, L. *Growth Strategies and Merger Patterns among Small and Medium-Sized Enterprises: An empirical study. International Journal of Management*. v. 4, p. 681-693, Dec/2005.
- CHURCHILL, N; LEWIS, V. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**. p. 30-50, may-june/2003.
- CHURCHILL, Jr.; G. A. PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- COHEN, D. Gestão à brasileira. **Exame**. Sao Paulo: Abril, ano 16, p. 200-207, 19.05.2000.
- COLLINS – DODD, C; GORDON, I; SMART C. *Further Evidence on the Role of Gender in Financial Performance*. **Journal of Small Business Management**. v. 42, n. 4, p. 395-432, Oct/2004.
- CONJUNTURA ECONÔMICA DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO**. 21 ed. São José do Rio Preto, SP : Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica, 2006.
- CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**. Curitiba, n.7, p. 32-34, 2003.
- CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. *Managing the corporate warriors*. **Quality Progress**. v. 23, n.4, p. 54-59, April/1990.
- CORRADO, F. M. **A força da comunicação: quem não se comunica...como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAGNINO, R.; GOMES, E.; COSTA, G.; STEFANUTO, G.; MENEGHEL, S.; SCALCO, T. **Gestão Estratégica da Inovação: metodologias para análises e implementação**. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2002.
- DAFT, R. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DAFT, R. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DAVENPORT, H. *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, **Harvard Business Press**. Boston, 1993.
- DAVIS, K; NEWSTROM, J. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Thomson Learning, 1995.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EAGLESON, G.; WALDERSEE, R. *Monitoring the strategically important: assessing and improving strategic tracking systems*. In: **Second International Conference on Performance Measurement**. Edited by Andy Neely. University of Cambridge, p. 19-21, July, 2000.

ECCLES, R. G.; NOHRIA, N.; BERKLEY, J. D. *Beyond the hype: rediscovering the essence of management*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

ETHOS. A Rede Ethos de Jornalistas. Disponível em <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/temas/consumidores.asp> acesso em 19/07/06.

ESPEJO, R.; SCHUHMAN, W. SCHWANINGER, M.; BILELLO, U. *Organizational Transformation and Learning: a Cybernetic Approach to Management*. John Wiley & Sons. Chichester. 1996.

FARAH, O. E. **Empreendedorismo estratégico**. In: CAVALCANTI, M. *et al* (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. p.351-383, 2001.

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva?** São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 5ª. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERRAZ, C.; MARTINS, R. Uma revisão sobre os métodos de diagnóstico da medição de desempenho. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI. 2002, São Paulo. Anais. São Paulo: POI/FGV, p. 564-575.

FERRAZ, C. A. **Proposta de um método abrangente para o diagnóstico da medição de desempenho.** São Carlos, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação do Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos.

FILION, L.J. *The definition of small business as basic element for policy making.* Anais: Small Business Marketing and Society. The Institute of Sociology, URSS Academy of Science, Academy of Science of Georgia, Centre for Sociology. Tbilisy (Georgia- Rússia):1991.

FISCHER, R. A Arte de Negociar. Seção: Alta Gerência. **HSM Management**, ano 1, n. 5, nov-dez 1997.

FLEURY, M.T. *et al.* **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M., C. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia, e Brasil.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

FLEURY, M. T. L. **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as Empresas do Século XXI,** São Paulo: Schmukler Editores Ltda, 1999.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M., C. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z. E MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração.** São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro. 2000.

FRESNEDA, P. S.V. **Modelo de Gestão Estratégica.** In: I Fórum Balanced Scorecard Brasil, 2002, São Paulo. Disponível em <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: 22/01/2003.

FRIGO, M. *Current trends in performance measurement systems.* **Cost Management Update.** n. 86, 1998.

GALVÃO, O. J. A. Clusters e distritos industriais: estudos e caso em países selecionados e implicações políticas. **Planejamento e Políticas Públicas,** n. 21, p. 3-49, Jun/2000.

GAVA, T. B.; MENEZES, C. S.; CURY, D. **Aplicações de mapas conceituais na educação como ferramenta metacognitiva.** Disponível em:

<http://geocities.yahoo.com.br/confraojolas/AplicacoesdeMapasconceituaisnaEducacao.pdf>>.
Acesso em 31/10/2003.

GELINAS, R; BIGRAS Y. *The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration?* **Journal of Small Business Management**. v. 42, n. 3, p. 263-278, Jul/2004.

GEPHART, M.;VAN BUREN, M. *Building Sinergy: the power of performance work systems*. **Training & Development**. v. 50, n. 10, p. 21-32, 1996.

GEROLAMO, M.C.; ESPOSTO, K.F.; CARPINETTI, L.C.R. Modelo para identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP*, 22, 2002. Curitiba. **Anais**. Curitiba, PUCPR > 1 CD-ROM

GEROLAMO, M. C. **Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho**. São Carlos, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. *The changing basis of performance measurement*. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 16, n. 8, p. 63-80. 1996.

GHAURI, P.N.; GRONHAUG, K. **Research methods in business studies. A practical guide**. New York: Prentice Hall, 1995.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GILMORE, A; CARSON, D; O'DONNELL, A. *Small business owner – managers and their attitude to risk*. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 22, n. 2, p. 349-360, 2004.

GOFFEE, R; JONES, G. *The character of a Corporation: how your company's culture can make or break your business*. New York: Harper Business, 1998.

GOMES, N; NASSAR, P. **A comunicação da pequena empresa**. 5ª. ed. São Paulo: Globo, 2001.

GONÇALVES, J. E. L. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 4, p.23-30, Jul./Ago, 1994.

GRADY, M. *Performance measurement: implementing strategy*. *Management Accounting*. June. 1991.

GUIMARÃES, E. A experiência recente de política industrial no Brasil: uma avaliação. Texto para discussão. IPEA. Brasília, n. 409, abril, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON, H. *Performance improvement: was W. Edwards Deming wrong?* *The TQM Magazine*. v. 10, n. 4, 1998.

HAUGH, H; MCKEE, L. *The Cultural Paradigm of the Smaller Firm*. *Journal of Small Business Management*. v. 42, n. 4, p. 377-394, Oct/2004.

HAX, A.; MAJLUF, N. *Strategic management: an integrative perspective*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

HAYES, R.; PISANO, G. *Beyond World-Class: the new manufacturing strategy*. *Harvard Business Review*. January-February, 1994.

HAYES; WHEELWRIGHT. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley, 1984.

HERNÁNDEZ-CÁNOVAS, G; MARTÍNEZ-SOLAMO, P. *Banking Relationship: Effects on Debt Terms for Small Spanish Firms*. *Journal of Small Business Management*. v. 44, n. 3, p. 315-333, Jul/2006.

HILL, T. *Manufacturing Strategy*. 2ª ed. London: Mac Millan Business, 1995.

HIPÓLITO, J. *Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications, 1984.

HRONEC, S. *Sinais Vitais*. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUNTER, J.C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IBRAHIM, A; SOUFANI, K; POUTZIOURIS, P; LAM, J. *Qualities of an effective successor: the role of education and training*. **Education & Training**. v. 46, n. 8, p. 474-480, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, 2003.

JULIEN, P. *Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory*. **Small Business Economics**. v. 5, 1993.

JURAN, J.M. **Controle de qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**, São Paulo: Makron Books, vol. 1, 1991.

_____. *Managerial breakthrough*. New York: McGrawHill, 1995.

KALANTARIDIS, C. *Internationalization, Strategic Behavior, and the Small Firm: A Comparative Investigation*. **Journal of Small Business Management**. v. 42, n. 3, p. 245-262, Jul/2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard – measures that drive performance*. **Harvard Business Review**. v. 70, n. 1, p. 70-79, 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan/Fev. 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Having Trouble with Your Strategy? Then map it*. **Harvard Business Review**, Sept./Oct. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part I*. **Accounting Horizons**. v. 15, n. 1, march. 2001a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001b.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KEEGAN, D. P.; EILER, R.G.; JONES, C. R. *Are your performance measures obsolete?* **Management Accounting**. v. 70, n.1, p.45-50, 1989.
- KLEINER, B. H.; CORRIGAN, W. A. *Understanding organizational change*. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 10, n. 3, p. 25-31, 1989.
- KLING, J. *High performance work systems and firm performance*. **Monthly Labor Review**, p. 29-36, May/1995.
- KOK, J. *Precautionary Actions within Small and Medium – Sized Enterprises*. **Journal of Small Business Management**. v. 43, n. 4, p. 498-516, Oct/2005.
- KOK, J. M. P.; UHLANER, L, M; THURIK, R. *Professional HRM Practices in Family Owned – Managed Enterprises*. **Journal of Small Business Management**. v.44, n. 3, p. 441-460, Jul/2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTTER, J. P. *Como liderar a mudança: por que os esforços de transformação fracassam*. In: **Gestão da Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- JURAN, J. M. *Managerial breakthrough*. New York: McGrawHill, 1995.
- LACERDA, D. *A vez dos líderes anônimos*. **Revista Você SA**. São Paulo: Abril, ed. 98. 6/08/2006.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LA ROVERE, R. *As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação*. In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de Economia Contemporânea*. Edição Especial, março de 2001.

LASTRES, H. M.M.; CASSIOLATO, J. E. E; MACIEL, M. L. (Org.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

LAWLER III, E. *Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LAZZARINI S. G. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de Pesquisa. *Economia & Empresas*. v. 2, n. 4, p. 17-26, 1995.

LEE, R.; DALE, B. *Policy Deployment: an examination of the theory*. *International Journal of Quality*. MCB University Press, v. 15, n. 5, 1998.

LEONARDO JR, M. F. *A situação das pequenas e médias empresa brasileiras diante do processo de exportação*. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: UFSC.

LEONE, N. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr/jun, 1991.

_____. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v. 34, n. 2, abril/junho 1999.

LEVISTKY, J. *Support Systems for SMEs in Developing Countries a Review*. Paper commissioned by the Small and Medium Industries Branch. UNIDO: Small Medium Programme, n. 2. 1996.

LINDELÖF, P; LÖFSTEN, H. *Environmental Hostility and Firm Behavior - An Empirical Examination of New Technology - Based Firms on Science Parks*. *Journal of Small Business Management*. v. 44, n. 3, p. 386-406, Jul/2006.

LIMA, E. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para formulação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 2, 2001, Maringá, *Anais*. Maringá: EGEPE, 2001.

LOCKE, S. *Information and Communication Technology Adoption and Small and Medium - Sized Enterprise Growth in New Zealand*. *Journal of Small Business Management*. v. 44, n.2, p. 298-301, Apr/2006.

LODI, J. B. **A empresa Familiar**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LOIOLA, E; BASTOS, A.V.B; TEIXEIRA, J.C.A. A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP*, 10, 2004, Bauru. *Anais*. Bauru: SIMPEP, 2004.

LONGENECKER, J. *et al. Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades*. *Journal of Small Business Management*. v. 44, n. 2, p. 167-183, Apr/2006.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MALINA, M; SELTO, F. *Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard*. University of Colorado at Boulder and University of Melbourne, september 2000.

MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARINHO, R. M. *et al. Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva. 2005.

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. *Nova economia*. *Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG*, v. 5, n. 2, p. 9-44, 1995.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. Barueri: Manole, 2002.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2004.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. (org.) **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, G. A. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 0. n. 0, 2º sem 1994.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

MASUREL, E; MONTFORT, K. *Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms*. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 3, p. 461-473, Jul/2006.

MATOS, F. **Negociação: modelo de estratégia e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

MATTAR, J. **Filosofia e ética na administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAXIMIANO, A. **Introdução a Administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas 2000.

MAXIMIANO, A. **Introdução a Administração**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas 2004.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXWELL, J; *et al.* *Green Schemes: corporate environmental strategies and their implementation*. **Business, Strategy and the Environment**, 1998.

MCGOVERN, P. *Learning Networks as an Aid to Developing Strategic Capability among Small and Medium – Sized Enterprises: A Case Study from the Irish Polymer Industry*. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 2, p. 298-301, Apr/2006.

- MEDORI, D.; STEEPLE D. *A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management*. v.20, n. 5, 2000.
- MELLO, J. *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MELTZER, J.C. *The Small Firm Advantage*. *Journal of Accountancy*. v. 1, p. 61-63, Jul/2006.
- MENDONÇA, M.; BOTELHO, M. *As políticas de apoio à geração e difusão de tecnologias para as pequenas e médias empresas no Brasil*. Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Nações Unidas/CEPAL/ECLAC: Santiago do Chile, julho de 2002.
- MENEZES, M.; MARTINS, R. *The effects of implementing ERP Systems on performance measurement*. In: *Proceedings of the 2nd International Workshop on Performance Measurement*. Hanover, 2002 Neely, A. (Ed.). *Special Interest Group on Performance Measurement*, p. 56-66, Hanover.
- MERLI, G. *Eurochallenge: the TQM approach to capturing global markets*. UK: IFS, 1993
- MIGLIATO, A. *Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas-SP*. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), Universidade de São Paulo.
- MILES, R.; SNOW, C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, P. *Strategic HRM: what it is and what it isn't*. *Personnel Management*. v. 21, n. 2, p. 46-51, Feb/1989.
- MILLS, D. Q. *Empowerment-um imperativo: seis passos para estabelecer uma organização de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.
- MINTZBERG, H. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. New York: Prentice Hall, 1996.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG H; QUINN, J. *O Processo da estratégia*. 3^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MOREIRA, M. Mapas conceituais e aprendizagem significativa. *O ensino*. Portugal, n. 23, 1997.
- MONTANA, P.; CHARNOV, B. *Administração*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MONTGOMERY, C. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORRIS, T. *E se Harry Potter dirigisse a General Electric?* São Paulo: Planeta, 2006.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- MOTTA, F.C.P. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- MUSCAT, A; FLEURY, A. Indicadores da Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira. *Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade*. ano I, n. 2, p. 81-107, setembro 1993.
- NADLER, D.; GERSTEIN, M.; SHAW, R. *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NASH, L. L. *Ética nas empresas*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M.; RICHARDS H. *Realizing strategy through measurement*. *International Journal of Operations Production Management*. v.14. n. 3. p. 140-152, 1994.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. *Performance measurement system design: a literature review and research agenda*. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- NEELY, A. *Measuring Business Performance*. London: The Economist Newspaper and Profile Books. 1998.
- _____, *The performance measurement revolution: why now and what next?* *International Journal of Operations & Production Management*. v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, A.; ADAMS, R., *Measuring operations performance: past, present and future*. In: Neely, A. (Ed.). **Performance measurement – past, present and future**. Centre for Business Performance, Cranfield, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem. 1996.

NEVES, M; PALMEIRA FILHO, P. *Balanced Scorecard como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo?* In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 22, 2002, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ENEGEP, 2002.

NIVEN, P.R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

NORREKLIT, H. *The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions*. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 65-88, 2000.

OCDE. **Small and Medium Enterprise Outlook**. 2000

OLIVEIRA, D. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. New York: John & Wiley, 1999.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários**. Rio de Janeiro: QualyMark, 2001.

PETERS, T; WATERMAN, R. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1991.

PINEDO, V. *Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas*. **Reflexão**, ano 4, n. 10, outubro de 2003. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>> acesso em 30/08/06.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PIORE, M., SABEL, C. *The second industrial divide: possibility for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**. p. 79-91, May –June, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?* **Strategic Management Journal**. v. 15, p. 5-16, 1994.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Clusters e Competitividade. **HSM Management**. p. 15, julho-agosto, 1997.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAMSDEN, M; BENNETT, R. J. *The benefits of external support to SMEs: "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 12, n. 2, p. 227-241, 2005.

ROCHA, E. P. G. **O que é mito**. 9ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, M.M. *Gestão do Conhecimento e Balanced Scorecard*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL QUALIDADE- RS, 2, 2000, Porto Alegre, **Anais eletrônicos**. Porto Alegre. Disponível em <<http://www.portalqualidade.com/congresso/download.htm>>. Acesso em 03/12/2002.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RENTES, A. F. *Trans-meth: proposta de uma metodologia para condução de processos de transformação de empresas*. São Carlos, 2000. Tese de Livre Docência. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

RENTES, A. F., VAN AKEN, E. M.; BUTLER, M. R. *An organizational assessment method for*

transformation efforts. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING TECHNOLOGY – PICMET, 1999. Anais.

REVISTA EXAME. Um bom negócio para os dois. Edição 826. ano 38. São Paulo: Abril, 2004.

REZENDE, J. *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual.* Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional.* São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. *Administração: mudanças e perspectivas.* São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.* Petrópolis: Vozes, 1999.

ROEST, P. *The golden rules for implementing the balanced business scorecard. Information Management & Computer Security.* MCB University Press, 1997.

ROSA, F. D. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas.* 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SALOMON, D. V. *Como fazer uma monografia.* 2ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SAVOLAINEN, T. *Cycles of continuous improvement: realizing competitive advantages through quality.* *International Journal of Operations & Production Management.* v. 19. n. 11, 1999.

SCHIEMANN, W; LINGLE, J. *Bullseye!: hitting your strategic targets through high-impact measurement.* New York: The Free Press, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Dados Estatísticos.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/estudos-pesquisas/pdfs.asp>>. Acesso: 04/09/2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil. GEM- Global Entrepreneurship Monitor: Relatório Global,** 2002. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso: 10/11/2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>> Acesso: 10/11/2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Informações sobre PME.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>> Acesso: 10/07/2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Boletim SEBRAE, 2004. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso 13/01/2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** Observatório SEBRAE, 1º sem. de 2005. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso 13/01/2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Indicadores de rendimento e ocupações.** São Paulo: SEBRAE, dezembro de 2006. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso 13/01/2007

SHELTON, L.M. *Female Entrepreneurs, Work: Family Conflict, and Venture Performance: New Insights into the Work-Family Interface.* **Journal of Small Business Management.** v. 44, n. 2, p. 285-297, Apr/2006.

SHIBA, S.; PURSCH, T.; STASEY R. *Introduction to Hoshin Management.* **Center for Quality of Management Journal.** v. 4. n. 3, Fall, 1995.

SHIBA, S; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade.** Artes Médicas: Porto Alegre, 1997.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, R. **Reestruturação Organizacional: necessidade ou vaidade?** **Boletim informativo Infoprisma:** edição 61, dezembro de 2005.

SLACK, N.; *et al.* **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, M. A. F. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial: relatório de pesquisa.** SEBRAE, 1995.

SOUZA, M. A. F. e SUZIGAN, W. (coord.) **Inserção Competitiva das Empresas de Pequeno Porte**. Brasília: MICT; Campinas: UNICAMP, 1998.

SOUZA, T. **Programas de Incentivo às Exportações das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil a partir da Década de Noventa**. Rio de Janeiro, 2000. Monografia (Bacharelado em Economia), Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SOUZA, M; *et al.* Oportunidades e restrições para as pequenas empresas no processo recente de reestruturação industrial. Projeto de Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**, setembro de 2002. Disponível em <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso 01/02/2005.

SOUZA, R. R. **Usando mapas conceituais na educação informatizada rumo a um aprendizado significativo**. Disponível em: <<http://www.edutec.net/Textos/Alia/MISC/edrenato.htm>>. Acesso em 31 out. 2003.

SOUZA, C.; VASCONCELLOS, E. Tecnologia da informação e centralização organizacional: um estudo de caso de implementação de sistema ERP. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27, 2003. Atibaia. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

SPARKS, D. B. **A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha**. São Paulo: Nobel, 1992.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 12ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

STALLIVIERI, F. **Processos de aprendizagem interativa das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo eletrometalmecânico da microrregião de Joinville**. Florianópolis, 2005. Projeto de pesquisa (Mestrado em Economia). Programa de Pós-graduação em Economia. Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia (NEITEC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

STAVROU, E; KLEANTHOUS, T; ANASTASIOU, T. *Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation*. **Journal of Small Business Management**. v. 43, n. 2, p. 187-206, Apr/2005.

SUZIGAN, W.; VILLELA, A. **Industrial policy in Brazil**, Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1997.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R., SAMPAIO, S. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 21, 2003, Porto Seguro. *Anais*: Porto Seguro, 2003.

THOMPSON JR, A; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ULRICH, D. *Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results*. **Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.

VASSALLO, C. Quem vai liderar sua empresa no futuro? **Revista Exame**. Edição 793. São Paulo: Abril, 28/05/2003.

VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. *De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation*. **Revue Française de Gestion**, v. 114, p. 59-66, jan./fev. 1994.

VERDÚ-JOVER, A. J; LLORÉNS-MONTES, J.; GARCÍA-MORALES, V. J. *Environment – Flexibility Coalignment and Performance: An Analysis in Large versus Small Firms*. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 3, p. 334-349, Jul/2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VITURINO, R. Pecados capitais: os erros financeiros que mais emperram o crescimento de pequenas e médias empresas - e o que fazer para evitá-los ou consertar seu estrago. **Exame PME**. São Paulo: Abril, ed. 004, 24.08.2006. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/sumario08758.html> Acesso em 07/09/2006.

WESTHEAD, P; UCBASARAN, D; WRIGHT, M. *Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ?* **Journal of Small Business Management**. v. 43, n. 4, p. 393-417, Oct 2005.

WHITE, G. *A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing*. **International Journal of Operations & Production Management** v. 16, n.3, p. 24-61, 1996.

WILKINSON, T. J. *Entrepreneurial Climate and U.S. State Foreign Trade Offices as Predictors of Export Success*. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 1, p. 99-113, Jan 2006.

WOLFF, J. A.; PETT T. L. *Small Firm Performance: Modeling the role of Product and Performance Improvements*. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 2, p. 268-284, Apr 2006.

WOOD JÚNIOR, T. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004

YAMIN, S; GUNASEKARAN, A; MAVONDO. *Relationship between generic strategies, competitive advantages and organization performance: an empirical analysis*. **Technovation**. v. 19, p. 507-509, Mar 2001

YEUNG, A. K.; BERMAN, B. *Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance*. **Human Resource Management**. v. 36, n. 3, p. 321-335, 1997.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. Sage Publications, 1994.

ZARIFIAN, P. **A gestão pela competência**. Material de apoio ao Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

- Nome da empresa
- Ramo de atividade
- Número de funcionários
- Ano de fundação
- Principais produtos/serviços oferecidos
- Principais diferenciais competitivos dos produtos/serviços oferecidos em relação à concorrência

PLANEJAMENTO

- O planejamento é considerado uma atividade importante para a empresa? Por quê?
- A empresa realiza planejamento? Em que situações?
- O planejamento efetuado pela empresa é formal ou informal? Como ele é realizado?
- Em que horizonte de tempo a empresa realiza planejamento: curto, médio e/ou longo prazo?
- Como a empresa ajusta o seu planejamento às mudanças no ambiente empresarial?
- Quais os pontos positivos da empresa em relação a sua capacidade de planejamento?
- Quais os pontos de melhoria da empresa em relação a sua capacidade de planejamento?
- Como a empresa identifica novas oportunidades de negócio e as ameaças a sua sobrevivência?
- Como a empresa monitora as mudanças no ambiente competitivo (exemplo mudanças na concorrência, nas necessidades dos clientes)?
- Como a empresa reage às mudanças na concorrência e nas necessidades dos clientes?
- Qual a visão de futuro da empresa?
- Qual a missão da empresa?
- Quais os objetivos estratégicos da empresa?
- Como a empresa define os objetivos estratégicos?
- Quais as estratégias utilizadas pela empresa atualmente para conquistar novos clientes e diferenciar-se dos concorrentes?
- Quais os objetivos táticos da empresa (objetivos das áreas funcionais: vendas, finanças, produção)?
- Como a empresa define seus objetivos táticos?
- A empresa apresenta uma programação das suas principais atividades (vendas, produção)? Como ela é definida?
- A empresa apresenta orçamento financeiro?
- A empresa apresenta um sistema de metas e recompensas relacionado ao alcance de seus objetivos? Como ele funciona?
- Qual importância dos gerentes/supervisores/encarregados no alcance dos objetivos e metas da empresa?
- Como a empresa busca envolver os funcionários no alcance de seus objetivos e metas?
- A empresa tem conseguido alcançar os objetivos e metas definidos? Quais fatores têm contribuído para isso?

ORGANIZAÇÃO

- A organização é considerada uma atividade importante para a empresa? Por quê?
- Como é definida a estrutura organizacional da empresa? (Caracterizar por meio da definição do organograma)
- A estrutura organizacional da empresa é formal ou informal?

- A estrutura organizacional atual está atendendo as necessidades da empresa?
- A empresa apresenta um regimento interno e/ou outro documento que define por escrito as tarefas e responsabilidades das áreas organizacionais?
- Como são definidas as tarefas e responsabilidades das áreas organizacionais?
- Há problemas de sobrecarga de trabalho em alguma das áreas organizacionais da empresa? Quais os motivos que têm levado a essa situação?
- Há atividades que são executadas em duplicidade pelas áreas organizacionais, gerando retrabalho e perda de tempo? Quais os motivos que têm levado a essa situação?
- Há atividades necessárias ao bom desempenho da empresa que não são realizadas pelas áreas organizacionais? Quais os motivos que têm levado a essa situação?
- Como é definida a autoridade na empresa? A empresa apresenta algum mecanismo formal de atribuição de autoridade e responsabilidade na empresa? Como ele é definido?(como exemplo sistema de alçadas)
- Quais os cargos de autoridade na empresa? Quais as suas responsabilidades e que tipo de decisões são autorizados a tomar?
- Os funcionários de nível operacional têm alguma autoridade na empresa?
- Há problemas relacionados à centralização/descentralização de autoridade em alguma das áreas organizacionais? Quais?
- A forma como a estrutura de autoridade está definida na empresa atualmente está atendendo as necessidades da empresa? Quais os pontos de melhoria?
- A comunicação das informações na empresa ocorre de forma formal ou informal?
- Como ocorre a comunicação descendente na empresa (chefe-subordinado)? Quais os canais de comunicação utilizados (oral, escrito, eletrônico)?
- Como ocorre a comunicação ascendente na empresa (subordinado-chefe)? Quais os canais de comunicação utilizados (oral, escrito, eletrônico)?
- Há falhas de comunicação entre chefe e subordinado? Quais?
- Como ocorre a comunicação entre as áreas organizacionais na empresa? (comunicação lateral)? Quais os canais de comunicação utilizados (oral, escrito, eletrônico)?
- Há falhas de comunicação entre as áreas organizacionais? Quais?
- A forma como a comunicação das informações está acontecendo atualmente está atendendo as necessidades da empresa? Quais os pontos de melhoria?

LIDERANÇA

- Quais as crenças e valores da empresa?
- A liderança é considerada uma atividade importante para a empresa? Por quê?
- As pessoas que ocupam os cargos de chefia na empresa podem também ser consideradas líderes informais?
- Quais são os traços de personalidade das pessoas que ocupam atualmente os cargos de chefia que contribuem positivamente para desempenho da empresa?
- Quais são os traços de personalidade das pessoas que ocupam atualmente os cargos de chefia que contribuem negativamente para desempenho da empresa?
- Há pessoas na empresa que não ocupam cargos de chefia, mas são consideradas líderes pelos funcionários? Quais traços de personalidades e atitudes contribuem para isso?
- Como os líderes (pessoas que ocupam atualmente cargos chefia) estimulam os subordinados à realizarem as tarefas necessárias ao funcionamento da empresa?
- Como os líderes (pessoas que ocupam atualmente cargos chefia) estimulam os subordinados à alcançarem as metas e cumprirem os prazos, o orçamento e os padrões de qualidade?

- Qual a influência dos líderes (pessoas que ocupam atualmente cargos chefia) na implementação de mudanças na empresa?
- Como é o relacionamento dos líderes (pessoas que ocupam atualmente cargos chefia) em relação aos subordinados?
- Há alguma diferença no relacionamento com os subordinados em relação ao nível de maturidade e de escolaridade?
- Quais as práticas e programas utilizados pela organização para o treinamento desenvolvimento de seus líderes?
- Quais os pontos de melhoria em relação aos líderes da empresa?
- Os funcionários estão motivados para o trabalho?
- Quais ações da empresa contribuem positivamente para aumentar a motivação dos funcionários? E negativamente?
- Os funcionários estão satisfeitos com trabalho?
- Quais ações da empresa contribuem positivamente para aumentar a satisfação no trabalho? E negativamente?
- Como é o clima de trabalho na empresa?
- Quais são os benefícios oferecidos aos funcionários?
- Quais são os incentivos oferecidos pela empresa para estimular o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários?
- Quais os pontos de melhoria da empresa em relação à gestão de recursos humanos?

CONTROLE

- O controle é considerada uma atividade importante para a empresa? Por quê?
- Como a empresa monitora o seu próprio desempenho?
- Quais as medidas de desempenho financeiras utilizadas pela empresa?
- Quais as medidas de desempenho de controle da qualidade utilizadas pela empresa?
- Como a empresa monitora a satisfação do cliente?
- Como as medidas de desempenho pela empresa foram desenvolvidas?
- A empresa utiliza um controle informatizado? De que forma?
- A empresa apresenta relatórios sobre seu desempenho? Quais?
- Quais os pontos de melhoria da empresa em relação ao processo de controle?