

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

LUIZ JOSÉ DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO
PARA O SUCESSO DOS MICRO-EMPRESÁRIOS DE
NOVA GLÓRIA-GO.**

Rubiataba - GO.

2005

LUIZ JOSÉ DA SILVA



A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO PARA O SUCESSO DOS MICRO-EMPRESÁRIOS DE NOVA GLÓRIA-GO.

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Ferreira Tete

25725
Saveri

Tombo nº	12208
Classif.	AG.58.512o.2
Ex.: 1.	LUIZ SILVA
	2005
Origem:	d
Data:	11. 8. 06

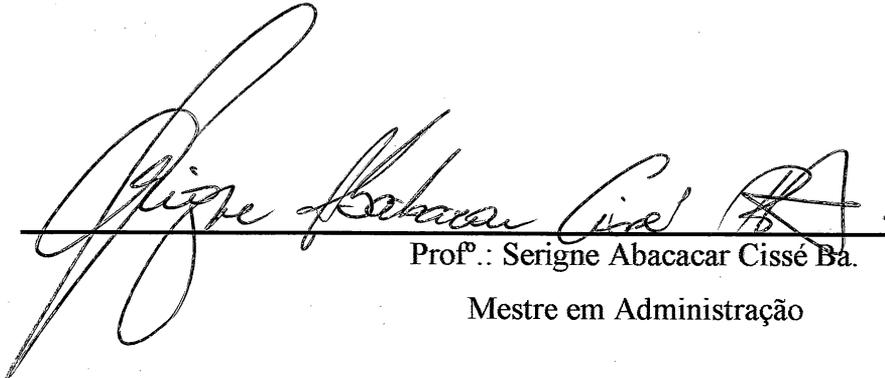
Rubiataba - GO

2005

Adm - empre
Estratégia em pessoal

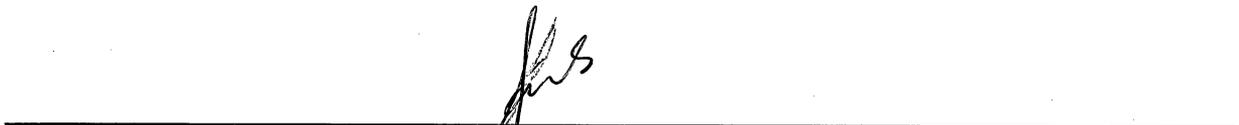
FICHA DE AVALIAÇÃO

Monografia examinada em 14 / 12 / 05



Prof.º: Serigne Abacacar Cissé Ba.

Mestre em Administração



Prof.º: Enoc de Barros Silva

Especialista em Administração de Empresas



P/P

Prof.º: Marcelo Ferreira Tete

Mestre em Administração - Marketing

(Orientador)

Rubiataba - GO.

2005.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, e tudo que ele significou para mim, para as pessoas que mais amo.....

A minha esposa, Sueide Santos, por sempre estar ao meu lado.

Aos meus pais, José Bernardino da Silva e Maria de Lourdes da Silva, que são meus incentivadores e sempre acreditaram e confiaram na minha pessoa.

Ao meu irmão Elias José pelo apoio.

Aos irmãos da Igreja Presbiteriana do Brasil que sempre oraram a Deus por mim.

A todos meus parentes que se congratulam comigo nesta conquista.

Aos meus colegas de sala, pelo crédito que sempre recebi.

“A todos, muito obrigado e se sintam presenteados com este trabalho monográfico.”

AGRADECIMENTOS

Sou grato, em primeiro lugar ao Deus Todo Poderoso, que me inspirou e ajudou a encontrar o caminho, colocando pessoas maravilhosas em minha vida.

São tantas as pessoas que gostaria de agradecer nesse momento....Mas a principal é, sem dúvida, o Prof. Marcelo Ferreira Tete, que orientou o trabalho e, mais do que isso, se esforçou para minha formação como administrador. Serei eternamente grato pela orientação impecável, pelas provocações, pelos caminhos que indicou, pelas luzes que fez acender dentro de mim. Seus valores de vida e sua busca incansável por um trabalho digno, os ensinamentos e as conversas informais ficarão para sempre.

Agradeço aos professores da FACER que de forma direta contribuíram para minha formação e realização deste trabalho, em especial ao Prof. Mestre Serigne Ababacar Cissé Ba, com suas aulas magistrais.

A todos os funcionários da instituição, em especial os da biblioteca que sempre me deu acesso ao acervo.

Meu muito obrigado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER pela infraestrutura que disponibilizou para realização deste trabalho.

Aos colegas Maurício e Leandro, pela contribuição.

Finalmente, obrigado a todos que torceram e acreditaram em mim.

MENSAGEM

“Todas as mudanças são incômodas para a mente humana, especialmente as que vêm acompanhadas de grandes perigos e de efeitos incertos.”

John Adams

RESUMO

Este trabalho objetiva a apresentação de propostas de melhoria na administração das micro-empresas de Nova Glória, a partir do uso do processo administrativo. A revisão bibliográfica abrangeu as funções do processo administrativo, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle. Realizou-se um estudo em 52 micro-empresas do município já citado, para saber a priori seu perfil, identificando suas práticas gerenciais e suas características gerais e específicas. Foram analisadas todas as informações obtidas através do questionário aplicado e também no grupo de foco, à luz da teoria das funções administrativas. Esta análise possibilitou compreender como os empresários entrevistados administram suas micro-empresas, onde se percebe claramente uma falta sistemática do uso destes mecanismos de sucesso. Nota-se, então, que estas micro-empresas apresentam problemas de larga dimensão que as levam a um crescimento medíocre. Porém, esses problemas podem ser resolvidos ou pelo menos minimizados, bastando para isso, fazer uso adequado do processo administrativo e abandonar formas arcaicas e desatualizadas de administrar. As principais recomendações que fizemos se referem à busca do conhecimento gerencial atualizado, para que os micro-empresários conheçam a realidade interna e externa de suas empresas, estando preparados para sobressaírem-se às turbulências que se estabelecem; deixar imediatamente a passividade e introduzir novas técnicas de gestão; participar de cursos de capacitação e estabelecer troca de experiências com as redes de contato.

Palavras-chave: processo administrativo, micro-empresa, morte precoce, passividade, troca de experiências.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo formal de planejamento	22
Figura 2: A hierarquia dos planos estratégicos e operacionais	26
Figura 3: O caminho percorrido pelas empresas	27
Figura 4: As cinco forças competitivas de Porter	28
Figura 5: As funções organizacionais	35
Figura 6: A relação entre líder e liderado	40
Figura 7: Motivos de ajuntamento em grupo	43
Figura 8: Pirâmide das necessidades de Maslow	46
Figura 9: O processo de comunicação	48
Figura 10: Relação do controle com as demais funções administrativas	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação das Micro-empresas	14
Tabela 2: Diferenciação de planejamento estratégico e operacional	25
Tabela 3: As premissas do processo de organizar	31
Tabela 4: Canais de comunicação	37
Tabela 5: Características dos grupos de alta performance	44

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

1. Introdução	13
2. Problemática	17
3. Objetivo Geral	18
3.1 Objetivo Específico	18
4. Justificativa	19
5. Referencial Teórico	20
5.1 Planejamento	20
5.1.1 A importância do objetivo para o planejamento	24
5.1.2 Tipos de Planejamentos	25
5.1.3 Planejamento Estratégico	26
5.1.4 Planejamento Operacional	29
5.2 Organização	30
5.2.1 Divisão do Trabalho	32
5.2.2 Autoridade	32
5.2.2.1 Autoridade de linha	32
5.2.2.2 Autoridade de Assessoria	33
5.2.2.3 Autoridade Funcional	33
5.2.3 Centralização e Descentralização	33
5.2.3.1 Vantagens da Centralização	34
5.2.3.2 Vantagens da Descentralização	34
5.2.4 Departamentalização	34
5.2.4.1 Estrutura Funcional	35

5.2.4.2 Processo	35
5.2.4.3 Produto	35
5.2.4.4 Mercado	36
5.2.4.5 Cliente	36
5.2.4.6 Área geográfica	36
5.2.5 Comunicação	36
5.2.6 Organograma	38
5.3 Direção/liderança	39
5.3.1 Tipos de líderes	41
5.3.1.1 As responsabilidades do líder	41
5.3.2 Grupos de trabalho	42
5.3.3 Características dos grupos de alta performance	43
5.3.4 A importância das equipes	44
5.3.5 Definindo a motivação	45
5.3.6 A teoria das necessidades de Maslow	46
5.3.7 A teoria dos dois fatores ou motivação higiene	47
5.3.8 A teoria X e Y	47
5.3.9 A teoria das três necessidades	47
5.3.10 A importância da comunicação	48
5.3.10.1 Características de boa comunicação	49
5.3.10.2 Métodos de comunicação	49
5.3.10.3 Administrando a comunicação	50
5.4 Controle	51
5.4.1 A importância do controle	53
5.4.2 O processo de controle	53
5.4.3 Tipos de controle	54
5.4.4 Controle financeiro	55
6. Metodologia	57
6.1 Método de pesquisa	57
6.2 Coleta de Dados	59
6.3 Análise de Dados	60
7. Análise dos Dados Coletados	62
8. Considerações finais e sugestões	84

9. Cronograma 89

10. Referências Bibliográficas 90

Anexos

Questionário de pesquisa quantitativa

Roteiro do grupo de foco

Dados do Aluno

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nos últimos tempos têm levado as organizações a se posicionarem de forma diferenciada para conseguir obter sucesso. Neste contexto todas as empresas, grandes e pequenas, se tornaram concorrentes e disputam espaço no mercado globalizado.

Desta forma as empresas atuam de maneira bastante parecida, porém, nesta “guerra” geralmente as micro-empresas saem perdendo, isto porque essas organizações têm muitos problemas internos, entre os quais se destacam a falta do uso de técnicas administrativas e escassez dos recursos.

Estas fraquezas têm início na constituição das micro-empresas, pois via de regra nascem sem qualquer tipo de planejamento, fruto do desemprego no país e da falta de oportunidades, ou seja, na maioria das vezes empreendemos por necessidade de sobrevivência.

Não obstante a isto, as micro-empresas têm desempenhado um papel social muito importante no Brasil, sendo responsáveis por 67% das ocupações de trabalho e por 20% do PIB, segundo o SEBRAE/SP (2004). Este mesmo órgão define que as micro-empresas no Estado de Goiás morrem muito precocemente, sendo que cerca de 60% não chegam ao quarto ano de vida, percentual este alinhado com a média do país. Com base nesses números, é relevante conhecermos e caracterizarmos a micro-empresa para uma melhor compreensão deste importante agente econômico.

Segundo a lei de criação da micro-empresa de nº 9.041 de 05/10/1999, alterada pelo Decreto Lei nº 5.028 de 31/03/2004, considera-se microempresa a pessoa jurídica que auferir receita bruta anual igual ou superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos).

No nível estadual, considera-se micro-empresa a pessoa jurídica que auferir receita bruta não superior a R\$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais), Lei nº 13.270 de 29/05/1998, alterada pelas Leis nº 13.442 de 31/12/1998 e 13.763/2000.

Já para a Receita Federal considera-se micro-empresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta não superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais), Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996.

O SEBRAE (2004) classifica as empresas segundo o número de funcionários que elas possui, como mostra tabela (1), abaixo:

Tabela 1: Classificação das micro-empresas segundo o SEBRAE

Porte	Número de Empregados	
	<i>Indústria</i>	<i>Comércio</i>
<i>Tipo de Empresa</i>		
Micro e pequena empresa	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	Acima de 500	Mais de 99

Fonte: SEBRAE, 2004

As micro-empresas possuem administração centralizada e uma estrutura muito simples que necessita de quantidade menor de unidades ou funções administrativas. A satisfação dos familiares, empregados e proprietários são melhores atendidas porque não existe uma estrutura funcional sofisticada, com níveis hierárquicos intermediários. Essa característica ajuda a formação e a evolução de uma forte cultura organizacional neste tipo de empresa.

O mercado incerto impulsiona o proprietário da micro-empresa a tomar decisões individualmente, e isto pode gerar muitas perdas, porque em muitos casos não conhecem o bastante para fazê-lo com qualidade, o que acaba trazendo prejuízos. Porém, conforme argumenta Resnik (1999, p. 1) “quando os proprietários-gerentes de pequenas empresas compreendem os fatores básicos que causam sucesso ou fracasso da empresa, seus conceitos administrativos os ajudam a superar as dificuldades inevitáveis encontradas em todos os empreendimentos”. Na verdade a experiência prática e o tino de empreendedor acabam sendo muito úteis nas horas difíceis, embora não funcionem na maioria destas organizações, que frequentemente sucumbem com muita facilidade.

Na pequena empresa a maturidade organizacional é muito baixa, não existe planejamento e talvez por existir uma distância pequena entre o sócio proprietário e seus empregados, há uma grande possibilidade de paternalismo no trabalho, o que pode atrapalhar o desenvolvimento da organização.

A tomada de decisão na micro-empresa está associada diretamente à intuição do sócio-gerente. Pela grande frequência e pelo alto número de variáveis envolvidas no processo decisório, o tempo passa a ser curto, ocasionando a informalidade destes procedimentos.

Como o processo decisório é realizado por uma única pessoa, as atitudes tomadas são relacionadas diretamente aos valores do sócio-gerente, ou seja, passa a vigorar o perfil do

dono, que traz para empresa suas “limitações, fraquezas, temperamento e atitudes” (Resnik, 1999, p. 12).

É preciso ressaltar também que as decisões tomadas são geralmente de curto prazo, que aparentemente traduzem grandes sucessos momentâneos, mas que não levam em conta os resultados de longo prazo desejáveis para a empresa.

O micro-empresário deve agir com mais racionalidade, retirando os aspectos sentimentais do negócio. O proprietário tem como objetivo em sua empresa, sua aspiração pessoal, tornando-a eficaz, quando do atingimento da mesma. Pode-se dizer que a Pessoa Jurídica é substituída pela Pessoa Física do proprietário em muitas situações, traduzindo identidade total. Se a vida pessoal do proprietário vai bem, o negócio é favorecido, caso contrário, fatores particulares podem afetar negativamente.

Muitos proprietários valorizam prioritariamente o *status* empresarial, ou seja, a posição que ele ocupa dentro da organização. Em linhas gerais a micro-empresa corre riscos constantemente sem se preocupar com uma boa gestão para minimizar esses riscos.

A par desta realidade e considerando a necessidade de se conhecer mais a fundo as micro-empresas de Nova Glória, nos propomos a realizar este trabalho, procurando mensurar as suas práticas gerenciais dessas organizações, à luz das funções administrativas, ou seja, planejamento, organização, direção e controle. Portanto, em princípio, caracterizando neste estudo o que seja a micro-empresa e, posteriormente, apresentando as definições das funções administrativas, evidenciando sua importância para o sucesso da micro-empresa.

Seguindo esta seqüência de apresentação consideramos neste trabalho que o planejamento permite prever possíveis ocorrências, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer (KOONTZ; O'DONNEL, 1989). A organização, por sua vez, se refere à maneira pela qual as atividades estão divididas, organizadas e coordenadas, tal como sustentam Stoner e Freeman (1995). Já a direção está relacionada à execução dos planos pelas pessoas e suas relações de influência no trabalho, conforme reforçam Montana e Charnov (2003). Por último, consideramos o controle que significa manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, ou seja, estabelecer parâmetros que possam medir a eficiência na execução dos planos estabelecidos (Maximiano, 2000).

Com base nessas funções, desenvolvemos nossa pesquisa partindo do pressuposto que as empresas que fizerem uso processo administrativo estão mais aptas a alcançar resultados positivos, que contribuam para a melhoria da realidade das micro-empresas que, via de regra, operam com escassez de recursos.

Essa investigação empírica foi desenvolvida em duas fases. Na primeira fase conduzimos um estudo descritivo quantitativo do tipo survey. Na segunda fase, com o intuito de ampliar as informações colhidas na primeira fase, realizou-se um grupo de foco, onde extraíram-se dados qualitativos que complementaram e aprofundaram as evidências quantitativas obtidas inicialmente.

Como principais resultados, a pesquisa vai indicar os efeitos positivos do uso do processo administrativo para as micro-empresas estudadas, sobretudo como ele pode contribuir para um sucesso sustentável.

Acreditamos, com base nesses resultados, que este trabalho pode contribuir para diminuir os fracassos que comumente ocorrem nas micro-empresas brasileiras, fruto de seus processos gerenciais deficientes, desde que as funções administrativas sejam observadas pelos gestores das organizações desse porte.

2. PROBLEMÁTICA

As micro-empresas apresentam muitos problemas internos e por isso segundo o Sebrae/GO (2004), no Brasil 49,4% dessas organizações fecham suas portas antes de completarem o segundo ano de vida, em virtude de não fazerem uso dos mecanismos corretos entre os quais o processo administrativo – planejamento, organização, direção e controle.

O ambiente turbulento é característica presente na vida das empresas, sejam elas grandes ou pequenas. Neste sentido, as micro-empresas precisam estar preparadas para enfrentar a concorrência, estar aptas a oferecer produtos e ou serviços de qualidade com custo acessível, a fim de alcançarem resultados positivos.

Percebe-se, no entanto, que enquanto alguns negócios são bem sucedidos, outros fracassam. Com os negócios que não obtêm sucesso, sucumbem expectativas e sonhos mal articulados, seja por inexperiência dos empreendedores/administradores, seja por falta de planejamento adequado.

A pequena empresa, muitas vezes, tem seu começo na mente e no espírito de um empreendedor, uma pessoa de vontade, energia e visão, que dá forma a uma idéia nebulosa, geralmente sem o conhecimento necessário para obter resultados positivos.

Olhando por este ângulo o presente trabalho visa conhecer melhor as micro-empresas de Nova Glória, especificamente, analisando suas práticas gerenciais e mensurando em que medida tais práticas precisam mudar para se adequarem aos conceitos teóricos do processo administrativo. A presente pesquisa também é importante, pois pode sugestionar ao final mudanças de possíveis falhas que estejam sendo praticadas, e assim, minimizar a morte precoce destes importantes agentes econômicos.

3. OBJETIVO GERAL

Identificar o perfil e as práticas gerenciais dos micro-empresários Novaglorinos.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

✓ Evidenciar aos micro-empresários de Nova Glória, a importância de fazer uso do processo administrativo e como ele se constitui um diferencial de sucesso.

✓ Discutir a prática do processo administrativo nas micro-empresas de Nova Glória, à luz dos dados obtidos na pesquisa.

4. JUSTIFICATIVA

É realidade irrefutável que as microempresas passam por vários problemas, muitas vezes que as levam ao fechamento, basicamente por não conhecerem a forma correta de gerir seus negócios.

Isso ocorre porque, geralmente, estas empresas nascem de um sonho de pessoas que aspiram melhores condições de vida. Cada vez mais em nosso país é comum este processo, haja visto, ter aumentado as exigências do mercado por qualificação, pressões por trabalhar mais e melhor, altos índices de eficiência, insegurança e outras turbulências que levam ao desemprego, ou a própria falta dele.

Desta maneira é de suma importância estudar como assegurar e aumentar a longevidade destas organizações, que são tão importantes, dando a elas possibilidades de cumprir o propósito para o qual foram formadas.

Acreditamos que quando os micro-empresários de Nova Glória tiverem acesso ao conteúdo deste trabalho, eles terão mais possibilidades de gerir eficientemente seu empreendimento, além de beneficiar aqueles que ainda estão pensando em abrir seu próprio negócio que por sua vez, terão de conhecer um pouco melhor o que vão enfrentar e quais os melhores caminhos a seguir.

O autor desse trabalho, há alguns anos lida profissionalmente com micro-empresas, efetuando sua contabilidade, em função desta experiência e acredita muito no poder de superação de seus gestores, defendendo que é perfeitamente possível diminuir sua mortalidade precoce. É evidente que o sucesso depende de muitos fatores, todavia este estudo irá contemplar grande parte destes.

Diante disto percebemos que há necessidade de conhecermos um pouco mais sobre o assunto proposto, o que certamente será de muita utilidade para aumentar nossos conhecimentos sobre o mesmo e também aos empreendedores do município de Nova Glória, que posteriormente terão acesso aos resultados obtidos.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo este estudo discorrerá sobre as funções administrativas, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle, evidenciando suas bases, as quais servirão de argumentos para responder às variáveis do problema proposto.

Os órgãos que estudam as microempresas (como o SEBRAE), considera algumas variáveis que contribuem para o insucesso da micro-empresa que poderiam se apresentar de várias formas ou com premissas diferentes, entretanto, acreditamos que todos esses problemas, estão relacionados à falta do uso do processo administrativo, isto é, quando citamos os problemas de insucesso, estamos pensando em função do desempenho inadequado das funções administrativas.

5.1 PLANEJAMENTO

Planejamento é a primeira função administrativa e procura determinar com antecedência quais os objetivos a serem alcançados, isto é, qual o melhor curso de ação, compreendendo diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos, políticas e normas, nos níveis tático, estratégico e operacional. (CHIAVENATO, 2000). Na visão de Robbins e Coulter (1998), o planejamento pode ser visto como o ato de definir os objetivos ou metas da organização, estabelecer uma estratégia genérica para atingir essas metas e desenvolver uma completa hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades.

Para Kwasnicka (1990) o planejamento é a função que possibilita a organização escolher metas baseadas em estimativas e provisões futuras, determinando objetivos adequados e preparando a organização para as mudanças necessárias.

Lacombe e Heilborn (2003), por sua vez, argumentam que o planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. Kantz e O'Donnell (1989) têm essa mesma visão do que seja planejar, e acrescentam que realizar este processo é eliminar o hiato entre onde estamos e onde queremos chegar, isto é, forçar a ocorrência de fatos que possibilitem a se chegar aos objetivos.

Já Montana e Charnov (2003) definem que o processo de planejamento como o ato de determinar os objetivos organizacionais e como alcançá-los. Para estes autores planejar envolve:

- ✓ Escolher um destino;
- ✓ Avaliar rotas alternativas;
- ✓ Determinar o curso específico para alcançar o destino escolhido.

Stoner e Freeman (1995) afirmam que não é fácil capturar ou definir a importância do planejamento, devido a sua magnitude. Para se aproximar ao máximo da essência do processo de planejamento, estes autores usam algumas metáforas para facilitar a sua compreensão, entre as quais, se destacam, a que relata que planejamento é como a raiz principal de uma bela e magnífica árvore, da qual saem ramos de organização, da liderança e do controle. Eles defendem ainda que sem planos é impossível saber organizar as pessoas e os recursos, ou até mesmo saber quando fazê-lo. Sem um plano definido fica corrompido também o aspecto da liderança, já que isto vai minar a confiança das pessoas e por consequência dificultar o processo de alcance dos objetivos organizacionais. Para Stoner e Freeman (1995) o planejamento deve ser embasado por dois critérios: determinar os objetivos “certos” e escolher os meios “certos” de alcançá-los.

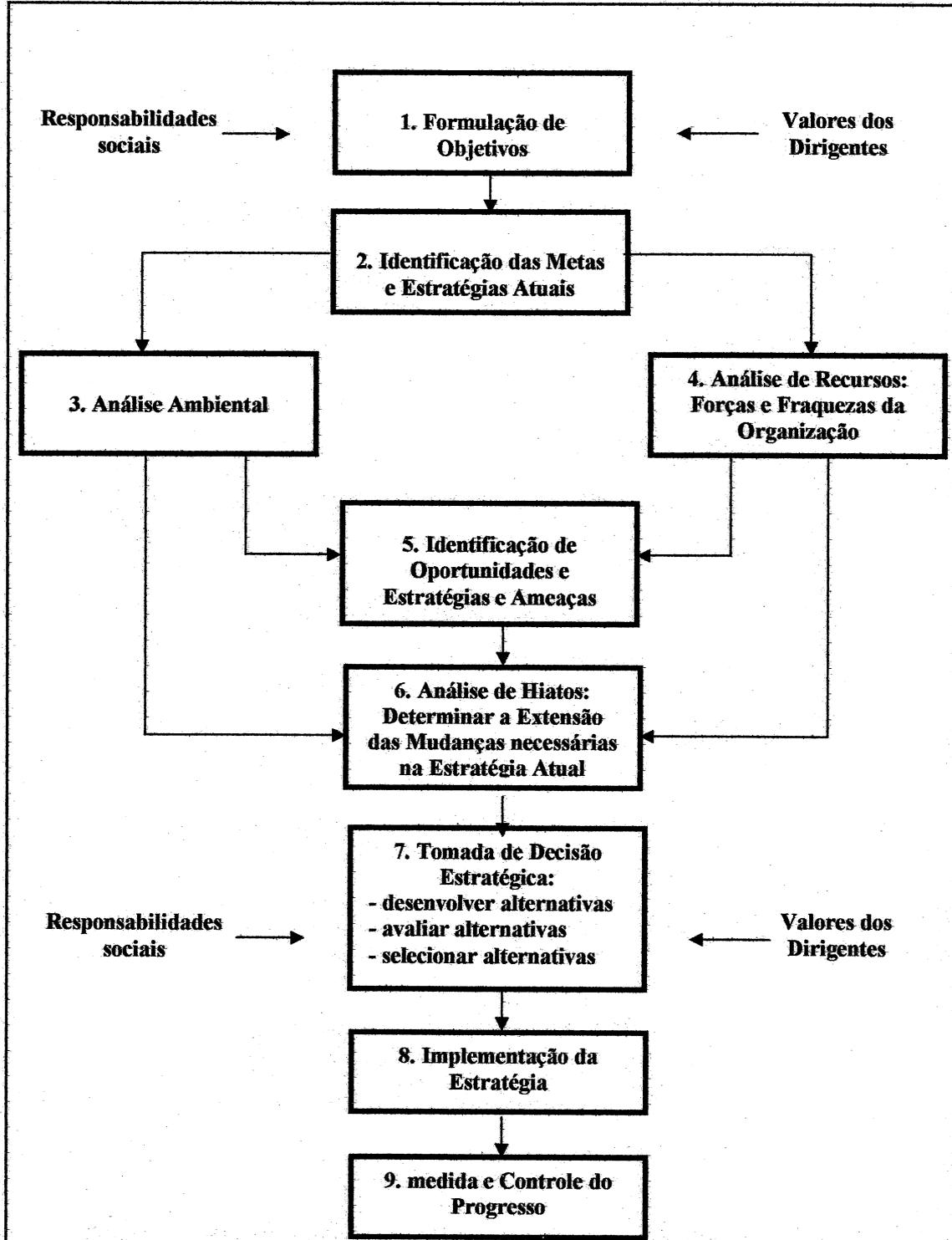
Para Robbins e Coulter (1998) o planejamento pode ser formal ou informal. O primeiro é escrito e com objetivos específicos definidos, com tempo de alcance mensurados, e ficam a disposição dos membros da organização. Existem programas específicos de ação, isto é, a administração define claramente caminhos que devem ser trilhados. No segundo não há nada escrito e existe pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização, sendo mais usado em pequenas empresas, onde apenas o dono possui uma visão de onde quer chegar e de como chegar. Esses autores destacam que o planejamento apresenta alguns propósitos:

- ❖ Indica direções, reduz o impacto das mudanças, diminui desperdícios e estabelece um padrão de controle;
- ❖ Estabelece um esforço coordenado, pois todos os membros da organização caminham na mesma direção e cooperam para obter o crescimento equilibrado da equipe;
- ❖ Reduz as incertezas já que prevê cenários futuros e possíveis ocorrências no ambiente;
- ❖ Contribui com a organização e coordenação na alocação correta dos recursos escassos;
- ❖ Estabelece padrões que serão usados no controle, possibilitando visualizar o crescimento ou até que ponto os objetivos foram alcançados.

Cada empresa possui uma realidade singular, e para alcançar seus objetivos, desenvolve um processo de planejamento também distinto, utilizando modelos e técnicas de planejamento que atendam às suas necessidades.

Todavia, Stoner e Freeman (1995) apresentam um modelo interessante de elaboração de um processo formal de planejamento bastante interessante com componentes que, se adaptados, alcançam a realidade da grande maioria das organizações. Ver figura 10.

Figura 1 – Processo formal de planejamento.



Fonte: Stoner e Freeman (1992, p. 139)

Cada um dos componentes apresentados na figura 1 tem a sua importância singular, e por isso passaremos, a seguir, a fazer um breve comentário sobre cada um deles, baseados na

teoria desenvolvida pelos autores que a criaram. Cada etapa deste processo é bastante simples, sendo que cada proposição pode ser entendida como uma afirmação, ou iniciativa necessária para desenvolver um processo de planejamento formal:

1. **Formulação de objetivos:** isso implica desenvolver e compreender a missão da empresa, isto é, qual sua finalidade de existência e os seus valores, sejam eles éticos e ou sociais;

2. **Identificação das Metas e Estratégias Atuais:** esta etapa diz respeito a que forma, métodos, procedimentos, caminhos serão usados para alcançar os objetivos. A priori serão identificadas as metas que estão sendo usadas, bem como, as estratégias já definidas pela alta administração, o que significa conhecer as atividades que estão sendo desenvolvidas pela empresa;

3. **Análise Ambiental:** este é um procedimento que possibilita mensurar até que ponto as forças do ambiente influenciarão nos alcance dos objetivos já definidos, seja diretamente, tais como (concorrentes, fornecedores, clientes, etc.), ou indiretamente, tais como (fatores macro e micro econômicos, políticos, tecnológicos e sociais);

4. **Análise de Recursos:** esta etapa permite à organização conhecer seus pontos fortes e fracos e como eles podem influenciar no alcance dos objetivos, bem como, apresentar vantagens e desvantagens frente à concorrência;

5. **Identificação de Oportunidades Estratégicas e Ameaças:** esta quinta etapa, na verdade, é uma reunião das três últimas etapas anteriores, e visa proporcionar uma análise fundamental, que é a de se visualizar as oportunidades e ameaças do ambiente. Sua importância se dá pelo fato de que nesta etapa se permite visualizar possíveis vantagens e perigos ambientais;

6. **Determinação do Grau de Mudança Estratégica Necessária:** esta é a etapa de realizar previsões dos possíveis resultados planejados, modificando ou não as estratégias nas suas implementações. O que vai determinar a intervenção na empresa será a identificação dos hiatos de desempenho – ou seja, diferenças entre as metas estabelecidas na formulação dos objetivos e os resultados prováveis que serão alcançados, caso se mantenha as estratégias atuais;

7. Tomada de Decisão Estratégica: caso seja necessário fazer adequações para eliminar hiatos de desempenho, dever-se-à identificar, avaliar e selecionar estratégias alternativas;

8. Implementação da Estratégia: após se escolher a estratégia que será usada deve-se incorporá-la ao dia-a-dia da organização, isto é, transformá-la em planos operacionais apropriados;

9. Medida e Controle do Progresso: a última etapa permite verificar o progresso em estágios periódicos das estratégias adotadas, devendo responder a duas questões básicas: 1) A estratégia está sendo implementada como foi planejada? 2) A estratégia está alcançando os resultados esperados?

Podemos perceber que o modelo de planejamento de Stoner e Freeman (1995) pode ser adotado como uma ferramenta eficiente que contribui para um processo de planejamento que conduz aos resultados positivos.

Além do mais, as empresas atuam em um ambiente muito turbulento, e conforme defende Tavares (1991) utilização de um processo de planejamento é indispensável porque o quadro econômico, político e social é marcado por incertezas, onde as organizações precisam de adequações rápidas às novas realidades vividas.

5.1.1 A importância dos objetivos para o planejamento

Segundo Stoner e Freeman (1995) todas as organizações querem ter sucesso, entretanto, para isso ocorrer é preciso determinar especificamente como chegar lá, isto é, ter objetivos específicos, mensuráveis, realistas e alcançáveis. Destacam ainda os autores que determinar objetivos é de suma importância por quatro razões:

1) Proporcionam um senso de direção: os objetivos permitem estabelecer um rumo, um norte que ajuda as organizações a não se perderem nas mudanças que ocorrem no ambiente, além disto, eles podem promover motivação e inspiração para romper os obstáculos que com certeza surgirão;

2) Focalizam esforços: as organizações têm recursos limitados e escassos, e se forem divididos na busca de várias conquistas, pode-se perder o caminho, o foco, sendo necessário estabelecer prioridades, buscando alocar os recursos em objetivos corretos;

3) Guiam os planos e decisões: os objetivos vão possibilitar moldar um conjunto de decisões e planos a curto e a longo prazo, de maneira que se mantenham os projetos definidos;

4) Ajudam a avaliar o progresso: se mensuramos nossos objetivos, teremos condições de avaliar nosso desempenho, isto é, realizar um controle das atividades e se necessário fazer adequações ou replanejamento.

Determinar objetivos é muito importante, pois “são poucas as empresas que têm uma idéia nítida de suas respectivas missões e isso é uma das causas maiores para os seus piores erros”. (DRUCKER apud HAMPTON, 1992, p. 144)

Na visão de Kantz e O’Donnel (1989) os objetivos são importantes porque indicam o ponto final de programa administrativo, explicitado em termos gerais ou específicos, ou seja, são as metas que se deseja alcançar.

5.1.2 Tipos de Planejamentos

Em linhas gerais, existem vários tipos de planejamento, uma vez que cada empresa apresenta uma realidade distinta. Entretanto, em consonância com os autores Robbins e Coulter (1998) e Stoner e Freeman (1995) há pelo menos dois tipos de planejamento mais frequentes nas organizações: o planejamento estratégico e operacional. Suas principais diferenças podem ser observadas na tabela número 2:

Tabela 2 – Diferenciação de planejamento estratégico e operacional

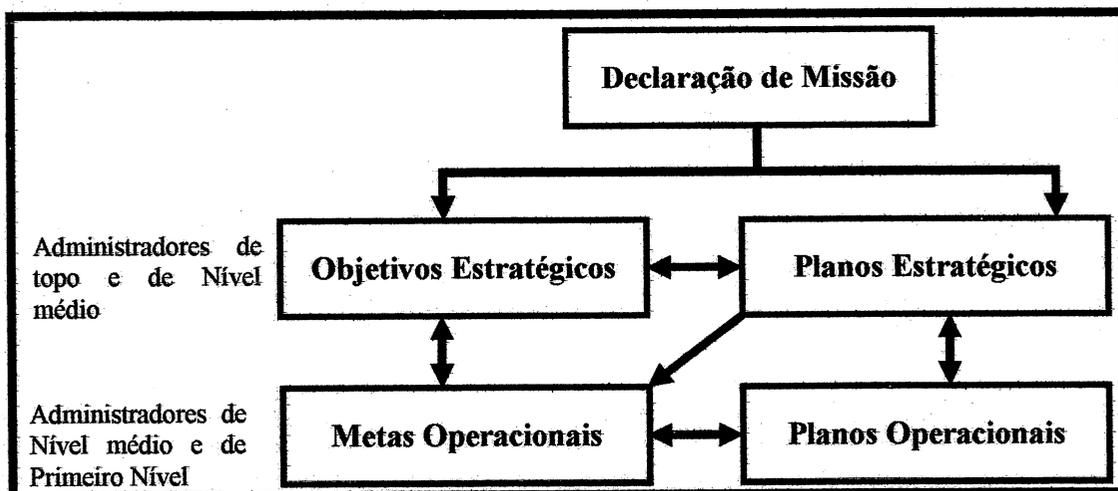
Itens Diferenciação	Planejamento Estratégico	Planejamento Operacional
Horizonte de Tempo	Longo prazo	Curto Prazo
Âmbito	Cúpula Empresarial	Gerentes e Chefes de Departamentos
Complexidade e impacto	Afeta toda empresa	Afeta apenas o Departamento
Independência	Independente	Dependente

Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Inferimos da tabela que o planejamento estratégico está mais voltado para o longo prazo, em virtude de que ele é elaborado pela cúpula da organização e abrange toda empresa. Por outro lado o planejamento operacional é elaborado visando o curto prazo, buscando implementar metas já definidas, tendo como agentes principais os gerentes funcionais, estando, em certo grau, sob a responsabilidade dos departamentos.

Além destas diferenças apresentadas, esses planos também se estabelecem dentro de uma certa hierarquia, como podemos visualizar na figura 2, estando ligados por objetivos inter-relacionados:

Figura 2 – A hierarquia dos planos estratégicos e operacionais



Fonte: Stoner e Freeman (1995, p. 137)

Percebemos a partir da figura (2) que os planos estratégicos estão ligados aos objetivos estratégicos, ou seja, metas estabelecidas para toda a organização, de maneira genérica, enquanto os objetivos operacionais estão ligados às atividades de implementação dos processos já definidos. Para melhor compreensão destes planos, discutiremos a seguir com mais pormenores suas bases.

5.1.3 Planejamento estratégico

Para Stoner e Freeman (1995) o planejamento estratégico diz respeito aos planos elaborados para alcançar os objetivos amplos e genéricos da organização. Esse planejamento é elaborado por administradores do topo e de nível médio, levando em consideração a *missão da empresa* – objetivo amplo da organização, baseado em premissas de planejamento que justifica a existência da organização. Já as *premissas de planejamento* são suposições básicas sobre o propósito de uma organização, seus valores, competências peculiares e seu lugar no mundo.

Lacombe e Heilborn (2003) definem que o planejamento estratégico é uma ferramenta usada para visualizar os rumos da organização, que em termos gerais levam em consideração: a complexidade, o longo prazo de realização e a declaração genérica dos objetivos. Esse nível contempla questões mais gerais, analisa o ambiente externo para garantir que os planos sejam

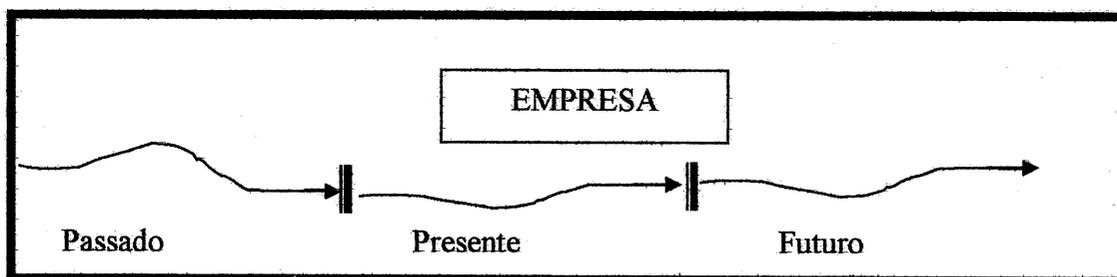
realistas, servindo também como balizador de direção, que será comunicada ao público interno e externo.

Para Oliveira (1991) a finalidade dos planos estratégicos é determinar quais os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos propostos pela empresa. Para o autor os planos estratégicos possibilitam o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mudança, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Hampton (1990) partilha desta mesma idéia, enfatizando que o planejamento estratégico é um dos procedimentos mais importantes e abrangentes da organização, sobretudo porque contempla o longo prazo.

Podemos concluir que há um consenso entre os autores citados acima de que os planos estratégicos estão relacionados à arte de utilizar de forma adequada os recursos físicos, financeiros e humanos, para minimizar problemas e maximizar as oportunidades do ambiente da empresa.

Como percebemos os planos estratégicos estão sempre vinculados à escolha de um caminho, um destino que se deve seguir, mesmo que num primeiro momento isto seja algo genérico, porém, a empresa perseguirá o sucesso tendo como base tais planos. Sendo assim sua elaboração leva em consideração os aspectos futuros, além do passado vivido e a realidade do presente. A figura (3) permite entendermos bem esta realidade.

Figura 3 – O caminho percorrido pelas empresas



Fonte: Oliveira (1991, p. 27)

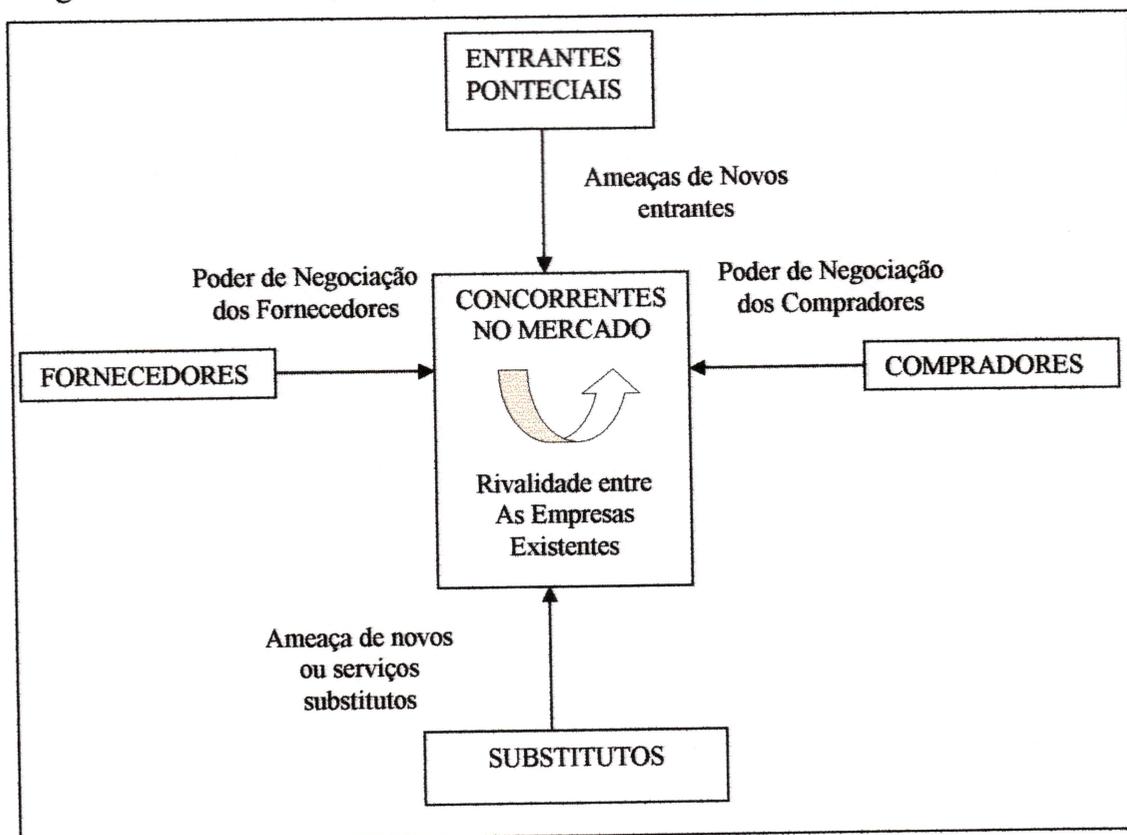
A figura (3) evidencia que através de um caminho sinuoso que se percorre, com ou sem planejamento, a empresa chegou ao presente de determinada forma, e agora precisa traçar os planos e ações futuras. Estas ações futuras devem ser flexíveis para se adequar às mudanças ambientais. Há, então, a necessidade de se elaborar planos estratégicos, decisões e escolhas, para que a concorrência seja superada e as turbulências ambientais sejam contornadas.

Essencialmente os planos estratégicos são válidos se cumprirem sua função de ajudar a colocar a empresa a frente de seus concorrentes, sendo prioritário, então, identificar as forças

que influenciam este processo para que a empresa possa se preparar, antever possíveis ocorrências e assim ficar sempre à frente da concorrência.

Porter (1991) aponta cinco forças que dirigem o mercado, identificadas na figura abaixo, que envolve a empresa e seus competidores:

Figura 4 – As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1991, p. 23)

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que de certa forma todas elas agem como concorrentes no mercado, podendo ter maior ou menor importância. Para enfrentar estas forças Porter (1991) apresenta três estratégias genéricas, quais sejam:

❖ Liderança no custo total – conjunto de políticas adotadas por toda empresa orientada para baixar os custos, em áreas como P e D, publicidades, assistência, etc., sem abrir mão da qualidade, de maneira que a concorrência possa ser vencida no controle eficiente dos custos;

❖ Diferenciação – apresentar um produto ou serviço distinto dos oferecidos no mercado. Apesar de ser uma estratégia interessante, que pode trazer resultados acima do esperado, pode

levar a um isolamento na questão da rivalidade de preços, pois esta estratégia requer muito valor agregado, o que constitui uma barreira à concorrência;

❖ Enfoque – esta estratégia tem como base a seleção de um grupo de compradores, a segmentação de linhas de produtos ou mercados geográficos. Baseia-se na premissa de que se a empresa que atua em um mercado amplo, não conseguirá atender com eficiência todos os clientes, ao passo que aquela que atende um grupo selecionado terá mais possibilidades de satisfazer suas necessidades, por ter um relacionamento mais próximo com ele, e por consequência um estreitamento da relação.

5.1.4 Planejamento operacional

O planejamento operacional para Montana e Charnov (2003) é a ferramenta que verifica se os recursos e planos estão sendo alocados nos seus devidos lugares e no tempo certo. Este nível de planejamento está intimamente ligado ao curto prazo, e a processos específicos, necessitando levar em consideração:

➤ Hipóteses para o período: antever possíveis problemas, greves, escassez de matéria-prima, etc.;

➤ Mudanças internas necessárias: instalações, pessoal e processos;

➤ Produção de cronogramas: avaliar o nível de produtividade e o fator tempo que é tão fundamental, mensurar custo - benefício.

Os planos operacionais evidenciam como as atividades estratégicas serão implementadas e desenvolvidas (STONER; FREEMAN, 1995). Qualquer planejamento no nível operacional deve levar em consideração que as necessidades e desejos das pessoas mudam, e, portanto, é necessário fazer adaptações na sua execução, é preciso que ele seja flexível para que possa ser implementado com sucesso.

Maximiano (2000) argumenta que o planejamento operacional consiste em definir como realizar os objetivos, contendo pelos menos três elementos:

❖ Objetivos específicos – detalhar de forma minuciosa os procedimentos necessários para se chegar ao alcance dos resultados planejados;

❖ Atividades necessárias para realizar esses objetivos – especificar as questões de ordem, ou seja, quais medidas implementar para facilitar o processo de alcance dos objetivos;

❖ Recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades – especificar os recursos que serão necessários para implementar os planos estabelecidos, definindo COMO e O QUÊ será feito para realizar os planos estratégicos.

5.2 ORGANIZAÇÃO

Para Maximiano (2000) organização é um processo estruturado que procura alcançar os objetivos previstos no planejamento. Este processo cria uma estrutura organizacional estável, dinâmica, que vai definir a forma de trabalho das pessoas, individualmente e em grupo, de acordo com algum critério ou princípio. Lacombe e Heilborn (2003, p. 69) definem que organização:

é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupo que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficientemente e eficazmente, a fim de que a empresa e seus funcionários possam realizar seus objetivos mútuos.

De maneira geral as empresas organizam-se a fim de alcançar suas metas e objetivos, e este processo está ligado à primeira função administrativa, qual seja: o planejamento. Na concepção de Koontz e O'Donnel (1989) organização é o agrupamento de atividades necessárias para a consecução dos objetivos, supervisionado por administradores com autoridade para estipular coordenação horizontal e vertical na estrutura da empresa.

Para Stoner e Freeman (1995) a organização diz respeito à forma pela qual as atividades de uma empresa são divididas, organizadas e coordenadas. Estes autores destacam que o processo de organizar passa por cinco etapas:

1. Listar os trabalhos que devem ser feitos para alcançar os objetivos da empresa;
2. Dividir a carga de trabalho em tarefas lógicas que possam ser realizadas pelos indivíduos;

3. Combinar as tarefas de modo lógico e eficiente, ou seja, realizar a departamentalização;

4. Criar mecanismos que coordenem as tarefas, integrando esforços individuais e do grupo;

5. Monitorar e fazer ajustes necessários.

Montana e Charnov (2003), por sua vez, conceituam que organização é a análise, a identificação e a definição do trabalho a ser feito para realizar os objetivos da empresa, e que se este processo é bem executado, resultará num agrupamento de trabalho, que conduz a uma cooperação pela busca dos resultados positivos.

Percebemos, então, que a organização desempenha papel fundamental no processo de administrar, uma vez que permite ao administrador coordenar as atividades, evitando perdas, diminuindo o fator tempo e minimizando possíveis resistências internas e externas.

Maximiano (2000) define alguns tipos de decisões e seus impactos na estrutura organizacional, como disposto na tabela (3).

Tabela 3 – As premissas do processo de organizar

TIPO DE DECISÃO	IMPACTO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Define o sistema de responsabilidades; • Define as responsabilidades dos cargos e departamentos
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Define o sistema de autoridade • Define o número de níveis hierárquicos e a amplitude do controle; • Define o grau de autonomia dos ocupantes de cargos e dos departamentos;
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Define o sistema de comunicação; • Define como se relacionam os departamentos e o tipo de influência entre eles

Fonte: Maximiano (2000, p. 267)

5.2.1 Divisão do trabalho

Maximiano (2000) destaca que a divisão do trabalho é fundamental, pois facilita sua realização, devendo estar presente na grande empresa ou até mesmo em uma barraca de comércio ambulante, uma vez que isto permite a especialização e eficiência das tarefas.

No intuito de ratificar a importância de se dividir o trabalho, Stoner e Freeman (1995, p. 230) citam um trecho do livro - *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith, que fala sobre a especialização do trabalho numa fábrica de alfinetes. Descrevendo o trabalho nesta fábrica de alfinetes, Smith escreveu: “Um homem puxa o arame, outro endireita-o, um terceiro o corta, um quarto aponta-o, um quinto o esmerilha no topo para receber a cabeça”. Ele disse que se dez homens trabalhassem desse modo, eles fariam 48.000 alfinetes por dia, mas se trabalhassem todos separados e independentes, cada um poderia, na melhor das hipóteses, produzir 20 alfinetes por dia. Como observou Smith, a grande vantagem da divisão do trabalho era que, repartindo o trabalho total em operações pequenas, simples e separadas, nas quais cada trabalhador pudesse se especializar, a produtividade total se multiplicava geometricamente.

A divisão do trabalho aumenta a produtividade, porque o indivíduo consegue se especializar em suas funções, se adaptando a tarefas complexas. Por outro lado, a divisão do trabalho cria tarefas simplificadas que podem ser aprendidas e completadas de forma relativamente rápida, possibilitando ganho e tempo, e redução de custos.

5.2.2 Autoridade

Depois de realizar a divisão do trabalho, é necessário estabelecer a relação de autoridade entre os funcionários, e esse processo é de suma importância porque facilita a realização das atividades.

Maximiano (2000), define que a autoridade formal é o direito legal que os superiores têm de influenciar o comportamento de seus subordinados, promovendo uma utilização adequada dos recursos disponíveis. Autoridade formal é aquela pré-estabelecida e conhecida do grupo e dependendo da função exercida pode assumir ainda três tipos de autoridade: de linha, de assessoria ou funcional.

5.2.2.1 Autoridade de linha

A autoridade de linha está ligada à cadeia de comando e define as relações entre chefes e subordinados. O mecanismo da autoridade formal de linha estipula que os chefes têm o direito

de emitir ordens e de esperarem a obediência ou adesão daquelas pessoas que trabalham para eles, ou em suas equipes.

Isto não quer dizer que os subordinados vão obedecer às ordens, sendo necessário estabelecer um relacionamento entre as partes, um intercâmbio onde o funcionário recebe benefícios em troca do esforço na realização das tarefas.

5.2.2.2 Autoridade de assessoria

A autoridade de assessoria está voltada para o desempenho das funções e não propriamente à relação superior _ subordinado. Tem a função de assessorar os gerentes em decisões que facilitem a realização do trabalho, através de estudos, levantamento de informações, facilitação com redes de contatos, etc.

5.2.2.3 Autoridade funcional

Lacombe e Heilborn (2003) definem que a autoridade funcional a autoridade confiada a determinada pessoa para, no âmbito de uma empresa, ou grupo de empresas, estabelecer critérios e normas que dizem respeito a um grupo específico de atividades. Esta autoridade então está relacionada a alguém que tem conhecimento técnico suficiente para determinar “padrões” de ação e funcionalidade de determinada atividade.

5.2.3 Centralização e descentralização

Outra importante decisão que precisa ser tomada, no processo de organização, é o grau de centralização ou descentralização de autoridade. Uma organização em que a autoridade está concentrada em uma pessoa, ou em poucas pessoas, é uma organização centralizada. Uma organização na situação oposta, em que o poder de decisão está distribuído, é descentralizada. A autoridade é descentralizada por meio do processo de delegação.

Por meio da delegação, os ocupantes de determinados cargos transferem parte de suas atribuições e sua autoridade para os ocupantes de outros cargos. A delegação pode alcançar apenas tarefas específicas ou um conjunto de tarefas.

Para Stoner e Freeman (1995) essa “terminologia resulta de uma perspectiva da organização como uma série de círculos concêntricos. O principal executivo da organização situa-se no centro, e uma “teia” de autoridade irradia-se a partir dele. Quanto mais autoridade for delegada através da organização, mais descentralizada ela será”.

Esses mesmos autores apresentam algumas vantagens da centralização e da descentralização:

5.2.3.1 Vantagens da centralização

- A centralização produz uniformidade e facilita o controle;
- A organização centralizada reduz a duplicação de esforços.

5.2.3.2 Vantagens da descentralização

- Redução no fardo dos administradores de topo; melhora na tomada de decisões;
- Melhor treinamento;
- Moral mais elevada e mais iniciativa nos níveis mais baixos;
- Mais flexibilidade;
- Decisões rápidas em ambientes em rápida mudança.

Apesar destas vantagens os autores ressaltam que isto não quer dizer que a centralização e a descentralização sejam boas ou ruins, pois sem uma correta coordenação, elas poderiam ser indesejáveis. Cabe então ao administrador avaliar sua realidade e optar pelo grau de centralização e ou descentralização a se utilizar.

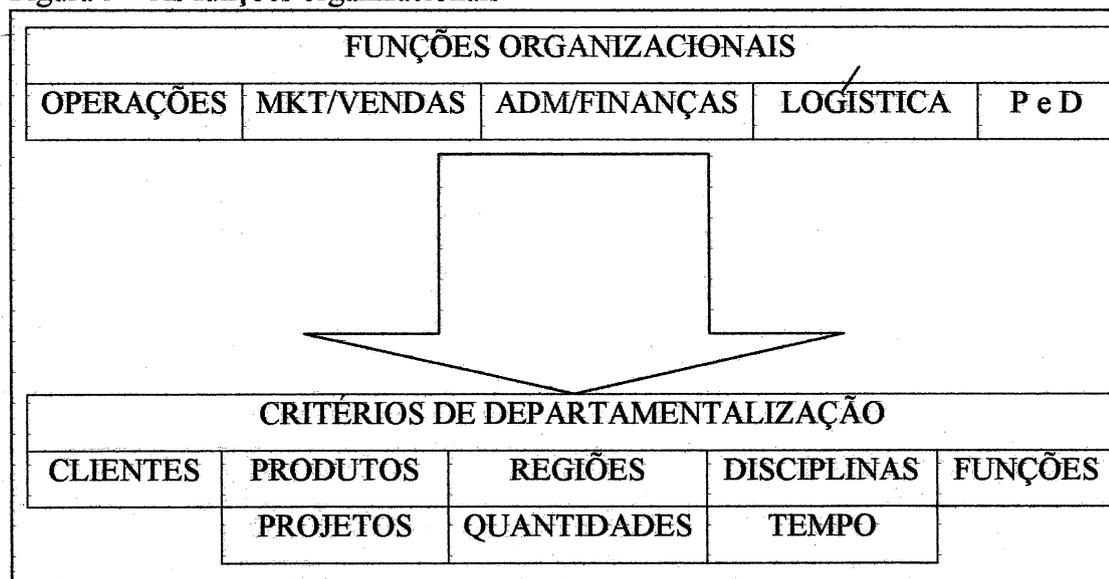
Não obstante essa possibilidade de escolha deixa claro que a descentralização é uma tendência importante nas organizações. Devido à globalização da economia, as grandes empresas passaram a atuar em muitos mercados significativamente diferentes uns dos outros, que requerem decisões rápidas.

5.2.4 Departamentalização

Para Montana e Charnov (2003) a departamentalização é o processo de agrupar pessoas e cargos em unidades de trabalho gerenciáveis, para atingir os objetivos empresariais de forma mais eficiente e eficaz, podendo-se utilizar uma diversidade de instrumentos para esse fim como apresentaremos no decorrer desta seção.

Apesar de haver vários critérios para determinar o tipo de departamentalização, vale citar que este processo é fruto ou consequência das funções adotadas na empresa, como se processa na figura (5) abaixo:

Figura 5 – As funções organizacionais



Fonte: Maximiano (2000, p. 271)

Como podemos perceber as funções administrativas citadas na figura (8) são bastante genéricas, e alcançam a realidade da maioria das organizações, entretanto, isso não significa que a departamentalização tem que seguir estas opções, porque como já foi mencionado, existem inúmeros critérios que podem ser usados, mas estes são os mais usuais.

Para ratificar a proposição de que há muitas possibilidades para promover a departamentalização, poderíamos considerar os critérios enunciados por Montana e Charnov (2003):

5.2.4.1 Estrutura funcional – O método mais antigo e mais comum de agrupar funções relacionadas é por meio da função especializada, como marketing, finanças e produção (ou operações).

5.2.4.2 Processo – A departamentalização também pode ocorrer por processo. Esse tipo de departamentalização, que geralmente é adotado por empresas fabris.

5.2.4.3 Produto – Sempre que é necessário conhecimento especializado sobre certos produtos ou serviços, a melhor opção pode ser a departamentalização por produto.

5.2.4.4 Mercado – Quando existe a necessidade de oferecer um atendimento melhor a diferentes tipos de mercados, departamentalizar pelo **mercado** pode ser a forma mais apropriada.

5.2.4.5 Cliente – Algumas vezes clientes especiais ou importantes garantem a departamentalização pelo cliente. Geralmente é o que acontece com os bancos.

5.2.4.6 Área Geográfica – Quando a organização está espalhada pelo mundo todo ou atua em várias partes de um país, a estrutura por áreas geográficas pode oferecer um atendimento melhor aos clientes.

5.2.5 Comunicação

Numa organização, as diversas tarefas e unidades de trabalho especializadas precisam integrar-se porque elas são interdependentes – para realizar uma, é preciso realizar outra. Interdependência é a palavra-chave no processo de coordenação, que procura fazer as peças especializadas se encaixarem umas nas outras de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade.

Uma das principais responsabilidades da administração é coordenar as diferentes unidades de trabalho da organização. Para cuidar dessa responsabilidade, a administração precisa montar e fazer funcionar o sistema de comunicações da estrutura organizacional.

Para Stoner e Freeman (1995) a comunicação é importante basicamente por dois motivos: 1) ela permite os administradores realizarem as funções de planejar, organizar, liderança e controle; 2) é uma atividade a qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo, de maneira que esses autores a consideram como o “sangue vital” de uma organização.

Maximiano (2000, p. 282) define que “comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões. É por meio da comunicação que as partes da organização articulam suas atividades para funcionar como um conjunto”.

A comunicação entre os departamentos pode se processar dentro de padrões diversos. Para se comunicar as partes da estrutura organizacional usam meios de comunicação, que transmitem informação para cima, para baixo e para os lados. A seguir, apresentamos alguns meios de comunicação. (ver tabela 4).

Tabela 4 – Canais de comunicação

MEIOS DE COMUNICAÇÃO	<i>EXEMPLOS</i>
Comunicação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações formais • Conferências • Reuniões • Conversação um-a-um • Conversações periódicas • Comemorações e solenidades
Comunicação escrita ou impressa	<ul style="list-style-type: none"> • Memorandos • Circulares • Cartazes • Revistas e jornais internos • Sistemas de sugestões • Administração visual (cartazes no local de trabalho com informações sobre a produção) • Relatórios • Murais • Cartas
Comunicação por meio de equipamento	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone fixo e móvel • Televisão • Fita de vídeo • Fita de áudio • Correio de voz • Fax • Correio eletrônico • Teleconferência • Internet

Fonte: Maximiano (2000, p. 283)

Devemos lembrar que qualquer que seja o tipo de canal de comunicação adotado, é importante que a informação flua entre os departamentos e pessoas, em qualquer nível da organização, pois caso contrário, qualquer atividade por mais simples que seja poderá ser afetada e causar problemas com proporções alarmantes.

5.2.6 Organograma

Em última análise seria relevante estudar a importância dos organogramas no processo de organizar, sendo um instrumento de relevância primária, podendo ser usado para todas as empresas, tendo em vista ser uma ferramenta simples, mas muito eficientes na ilustração da divisão do trabalho e a estrutura departamental de uma organização.

Lacombe e Heilborn (2003), definem que o organograma é uma representação simples da estrutura da uma empresa, especificando os seus cargos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais que existem entre eles, sendo um dos instrumentos de organização mais usados pelas empresas. Esses autores ainda consideram que os organogramas devem refletir a realidade da empresa, caso contrário, estarão afetando as decisões, uma vez que vão gerar informações irreais. A elaboração dos organogramas deve obedecer pelo menos três princípios básicos:

- 1) Simplicidade – deve conter apenas elementos essenciais que permitem visualizar a estrutura da empresa;
- 2) Padronização – deve ser uniforme e coerente com a realidade da empresa;
- 3) Atualização – refletir a realidade da empresa em determinado momento.

Podemos descobrir várias informações sobre a empresa através de um organograma, entre as quais, Montana e Charnov (2003) destacam:

- Os níveis de administração – camadas verticais da administração;
- Relações de supervisão – linha mostrando quem se reporta a quem;
- Subunidades principais – cargos que se reportam a um mesmo gerente;
- Divisão do trabalho – cargos e títulos;
- Canal de comunicação – fluxos formais de comunicação.

Em resumo, através do organograma é possível visualizar toda estrutura da empresa, o que facilita bastante o processo de organização, porque reflete processos já definidos previamente pela empresa.

5.3 DIREÇÃO OU LIDERANÇA

Antes de discorrer sobre esta terceira função administrativa, é importante ressaltar que os autores estudados e citados no decorrer do texto usam para designar esta função os termos direção ou liderança de forma intercambiável. Todavia, eles são semelhantes, e o emprego de um ou de outro não traz qualquer prejuízo para o seu entendimento.

Definido o planejamento e estabelecida a organização dos recursos, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. Montana e Charnov (2003) definem que liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outro a conquistar objetivos desejados, ou seja, conduz a uma direção previamente definida. Sendo assim poderíamos dizer que a direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização.

Na visão de Koontz e O'Donnel (1989) direção é o aspecto interpessoal de administrar, através do qual os subordinados são conduzidos a compreender e contribuir eficaz e eficientemente para o alcance dos objetivos empresariais. Chiavenato (1994), por sua vez, define que “dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los. Como tempo é dinheiro, quando se fala em negócios, e má interpretação das solicitações, relatórios ou instruções podem provocar elevados custos”.

Para Jago apud Maximiano (2000, p. 388) “liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-lo à realização dos objetivos do grupo”. Já Stoner e Freeman (1995) definem a direção como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas com as tarefas dos membros do grupo da organização. Para esses autores esta definição proporciona três implicações importantes: liderança, poder e influência.

❖ **Liderança:** É o processo de dirigir e influenciar a realização das tarefas pelo grupo, envolvendo subordinados e seguidores, com disposição de aceitar ordens de um líder, que tem suma importância no grupo de trabalho, como abordaremos mais adiante.

❖ **Poder:** É a capacidade de exercer influência sobre outrem, ou seja, de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos. Para Stoner e Freeman (1995) o poder pode ser: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referência e poder de

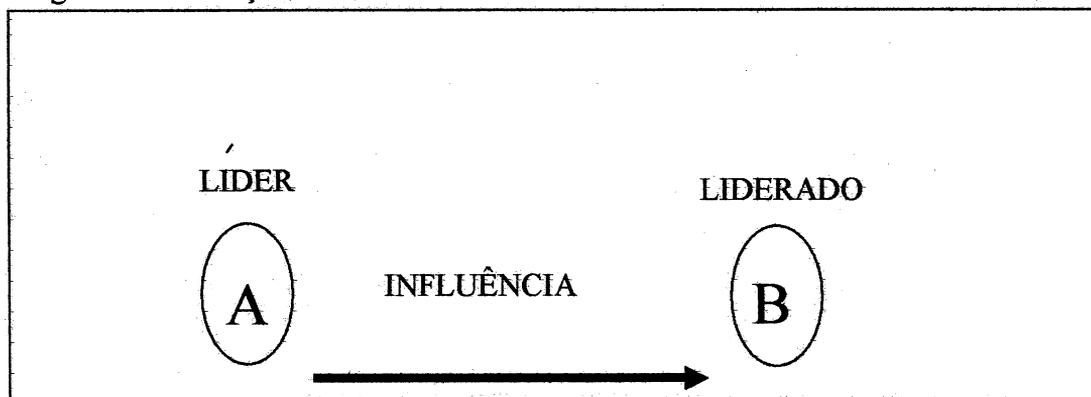
competência. Quanto maior o número dessas fontes de poder disponíveis, maior seu potencial para uma liderança eficaz.

Assim, um terceiro aspecto da liderança é a capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores. De fato, os líderes influenciam os soldados a matar e os empregados a realizar sacrifícios pessoais pelo bem da empresa. Por este motivo, muitos acreditam que os líderes têm uma obrigação especial de considerar a ética de suas decisões.

❖ **Influência:** Quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo. Este processo deve ser bem trabalhado, caso contrário aparecerão resistências que podem minar a capacidade de influenciar o grupo.

Percebemos que neste processo de dirigir ou liderar, vai existir pelos menos duas figuras: o líder e o liderado, onde o primeiro possui uma influência sobre o segundo, conforme ilustra a figura (6) abaixo:

Figura 6 – A relação entre líder e liderado



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 388).

Precisamos enfatizar que o líder tem um papel muito importante, pois interfere diretamente nos rumos dos processos organizacionais, sobretudo porque detém a capacidade de ajudar na implementação de projetos e também minimizar possíveis resistências. Vale então conhecer um pouco mais deste assunto que é muito relevante para o sucesso organizacional. Para tanto apresentaremos alguns tipos de líder e algumas de suas responsabilidades.

5.3.1 Tipos de líder

Para Maximiano (2000) existem três tipos de líderes, o quais, citamos abaixo:

- a) **Os líderes que arrastam multidões** - são pessoas capazes de conceber uma grande idéia, de juntar uma grande multidão suficiente para concretizá-la e de fazer com que ela trabalhe na sua concretização;
- b) **Os líderes que interpretam as multidões** - são pessoas com habilidades de interpretar sentimentos e pensamentos que se encontram na obscuridade das multidões;
- c) **Os líderes que representam as multidões** - são pessoas com capacidade de exprimir vontades coletivas definidas.

Percebemos que é comum em todas as modalidades de líderes citados acima a influência que os mesmos têm sobre seus liderados, apesar de terem focos de atração diferentes.

5.3.1.1 As responsabilidades do líder

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) o líder por exercer influência sobre seus liderados, é portador de uma alta carga de responsabilidade, pois carregam, mesmo que intrinsecamente os valores da empresa ou da vontade coletiva. Para estes autores as responsabilidades do líder são as seguintes:

1. **O líder deve ter desenvolvido uma imagem de um estado futuro possível e desejável da organização** - visualizar cenários futuros desejados pela organização, influenciando seu grupo de trabalho para a urgência de se buscar os objetivos empresariais e das pessoas, levando a um profundo desejo coletivo de atuar com eficiência.
2. **O líder deve comunicar a nova visão** - suas atitudes devem conseguir motivar a equipe, de modo que ela perceba o propósito do trabalho.
3. **O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento** - sua imagem deve transmitir coerência, energia, honestidade e coragem, de maneira que as pessoas possam confiar em seu posicionamento.

4. **Líderes são aprendizes perpétuos** – o líder deve estar aberto ao processo de aprendizagem, pois este é o combustível essencial, à medida em que ele faz surgir o entendimento e o surgimento de novas idéias.

Essas responsabilidades do líder são inerentes à função que exerce nos grupos de trabalho, sejam eles formais ou informais, pois são mediadores, multiplicadores de alternativas, para o bem coletivo e empresarial. A seguir definiremos o que são grupos de trabalho, e isto posteriormente nos permitirá visualizar melhor o campo de atuação do líder.

5.3.2 Grupos de trabalho

Robbins e Coulter (1998) definem que um grupo é a reunião de dois ou mais indivíduos que interagem e são interdependentes e que procuram atingir objetivos específicos. Estes autores dividem os grupos em formais ou informais, com características peculiares, como discutiremos abaixo.

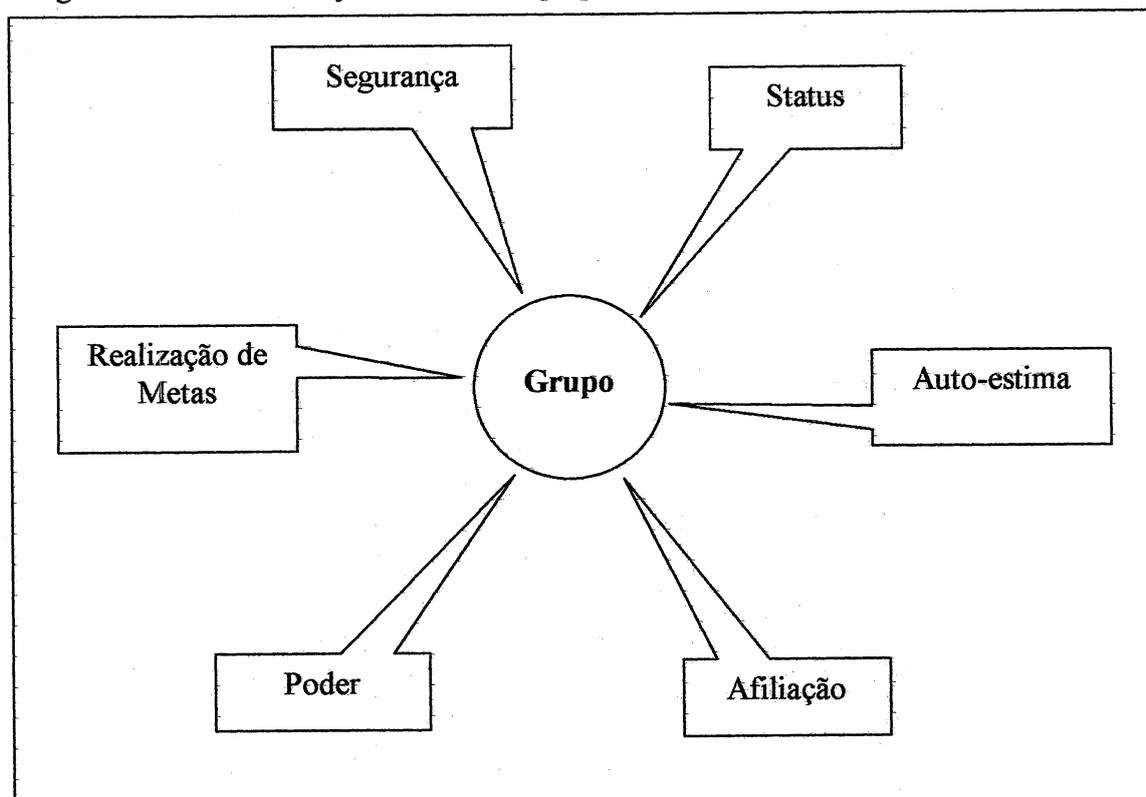
Nos grupos formais, os procedimentos e o comportamento são estipulados e dirigidos pelos objetivos organizacionais. Para esses estudiosos são exemplos de grupos formais: grupos de comando – são grupos de trabalho; equipes interfuncionais – grupos reunidos por áreas de conhecimento; grupos auto-administrados – são grupos independentes com atribuições diversas; e forças-tarefas – são grupos temporários criados para uma tarefa específica.

Por outro lado, os grupos informais possuem uma natureza social. Estes grupos ocorrem naturalmente num ambiente de trabalho em resposta à necessidade de contato social. Os grupos informais tendem a se formar em torno de amizade e interesses comuns. Os grupos informais são criados pela vontade de seus próprios integrantes, ao contrário dos grupos formais, que são criados por decisões externas. Embora existam grupos exclusivamente informais fora das organizações, dentro delas não há grupos exclusivamente formais. Sempre há grupos informais dentro dos grupos formais.

A razão para as pessoas reunirem-se em grupos é complexa porque elas têm pensamentos, necessidades e personalidades diferentes. Entretanto, os indivíduos não conseguem viver como uma ilha no oceano, de maneira que todos têm a necessidade de se agrupar.

A figura (7) apresenta alguns motivos pelos quais as pessoas se ajuntam em grupo, sendo que a variedade de alternativas é um reflexo das diferenças existentes entre as pessoas.

Figura 7 – Motivos de ajuntamento em grupo



Fonte: Adaptado de Robbins e Coulter (1998, p. 313)

A partir do entendimento dessas diferenças, é preciso dizer que quando nos agrupamos precisamos nos integrar e fazer funcionar a vontade coletiva, para que haja uma facilitação de conquistas, pois é sabido que várias pessoas solicitando algo juntas têm mais peso e facilidade de sensibilização, mas nem sempre isto é possível porque muitos querem apenas buscar seus objetivos pessoais. Porém, quando se consegue um ajuntamento “digno” os frutos acontecem, e com base nisso citaremos a seguir algumas características de grupos que tem um desempenho de alto nível.

5.3.3 Características dos grupos de alta performance

Seria de uma infelicidade tremenda acreditar que só a reunião em grupo garanta o sucesso de qualquer causa que se proponha a fazer. É necessário que os membros queiram que as coisas aconteçam, que estejam dispostos a lutar, superar seus objetivos, e quando isso ocorre, Maximiano (2000) define que esse é um grupo de alta performance.

Esses grupos desenvolvem bem suas funções, e segundo esse autor, eles apresentam algumas características, identificadas na tabela (5).

Tabela 5 – Características dos grupos de alta performance

COESÃO	Interesse dos integrantes na comunidade da existência do grupo.
ENVOLVIMENTO PSICOLÓGICO	Fatores motivacionais oferecidos pela tarefa aos integrantes.
AFINIDADE E CONFIANÇA	Sintonia entre as pessoas
COMPREENSÃO DAS INTERDEPENDÊNCIAS	Capacidade de entender que o grupo depende de todos.
AUTO-REGULAÇÃO	Capacidade de cuidar de si próprio.

Fonte: Maximiano (2000, p. 436)

Percebemos que estas características geram um comprometimento do indivíduo com suas funções como membros do grupo e por consequência com os objetivos coletivos, sendo exatamente dessas premissas que nasce uma performance diferenciada.

5.3.4 A importância das equipes

Como já definimos acima, os grupos são a junções de pessoas ligadas por algum vínculo formal e ou informal, todavia, esses grupos quando vistos como figuras apenas temporais ou estáticas não contribuem o quanto necessário para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Segundo Robbins e Coulter (1998) para se chegar à posição desejada convencionou transformar os grupos em equipes, pois assim se incorpora mais valores de times, de pessoas que lutam até o fim por um ideal coletivo.

Na visão de Lacombe e Heilborn (2003, p. 239) quando se consegue selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem juntas, cada uma conhecendo seu papel, com consciência dos objetivos definidos, vestindo a camisa da empresa, teremos uma equipe, que é o maior ativo da organização.

Para esses autores as equipes estão atualmente bastante populares e devem continuar sendo. E devido a isto, discutiremos de forma bastante sucinta o porquê do uso de equipes. Apesar de haver diversas razões que justifiquem o uso das equipes, os autores Robbins e Coulter (1998) apresentam alguns argumentos relevantes, quais sejam:

Cria Espírito de Equipe – Os membros trabalham com mais cooperação e há uma interação de esforço para o cumprimento das tarefas, haja visto existirem normas internas do grupo que conduzem a um aperfeiçoamento de procedimentos e aumento de satisfação;

Permite que a Administração Pense Estrategicamente - O uso das equipes permite aos administradores um controle das atividades rumo ao alcance dos objetivos, pois as funções planejadas são implementadas com mais facilidade, diminuindo o tempo de supervisão e por consequência os administradores podem se dedicar mais às questões estratégicas;

Acelera as Decisões – Com as equipes ocorre a descentralização de poder, e com a delegação de autoridade as decisões fluem, permitindo a organização se posicionar com mais rapidez diante das ameaças e também aproveitar as possíveis oportunidades;

Aumenta o Desempenho – Por fim, as equipes permitem um aumento do desempenho, uma diminuição de desperdício dos recursos, corrobora nas resoluções de possíveis resistências e problemas do gênero. Desta maneira equipes de trabalho geram resultados mais relevantes, uma vez que a ênfase deixa de estar no indivíduo e se direciona para os objetivos coletivos.

Depois de transformar os grupos “comuns” em equipes que promovem o desenvolvimento, é preciso manter seu desempenho, fazer com que seus objetivos estejam sendo satisfeitos, e para se alcançar isto temos muitas técnicas de motivação, e passaremos a considerar algumas delas, as quais julgamos serem mais relevantes para se manter os maiores ativos da organização, isto é, as pessoas. Antes porém, definiremos o termo motivação para dirimir possíveis dúvidas que prejudiquem este estudo.

5.3.5 Definindo a motivação

Percebemos que todas as variáveis relacionadas a esta função administrativa estão voltadas para as pessoas, suas formas de atuação na empresa e o processo de influência que algumas pessoas têm sobre outras. Nesta mesma linha de pensamento, ou seja, de refletir sobre a importância das pessoas no processo administrativo, passaremos a estudar sobre a motivação, um tópico bastante discutido dado sua relevância para o melhor desenvolvimento do trabalho.

Para Robbins e Coulter (1998, p.334) motivação “é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual”.

Montana e Charnov (2003) definem que motivação é o processo de estimular o indivíduo a empreender uma ação que conduza à satisfação de uma necessidade. Podemos inferir destes dois conceitos que a motivação conduz a uma mudança de comportamento, ou seja, a pessoa passa a ter um desejo mais intenso de realizar tarefas em troca de possíveis benefícios ou

satisfação de seus objetivos, e nesta busca alguns teóricos que citaremos a seguir, apresentam suas definições do que sejam os fatores motivacionais.

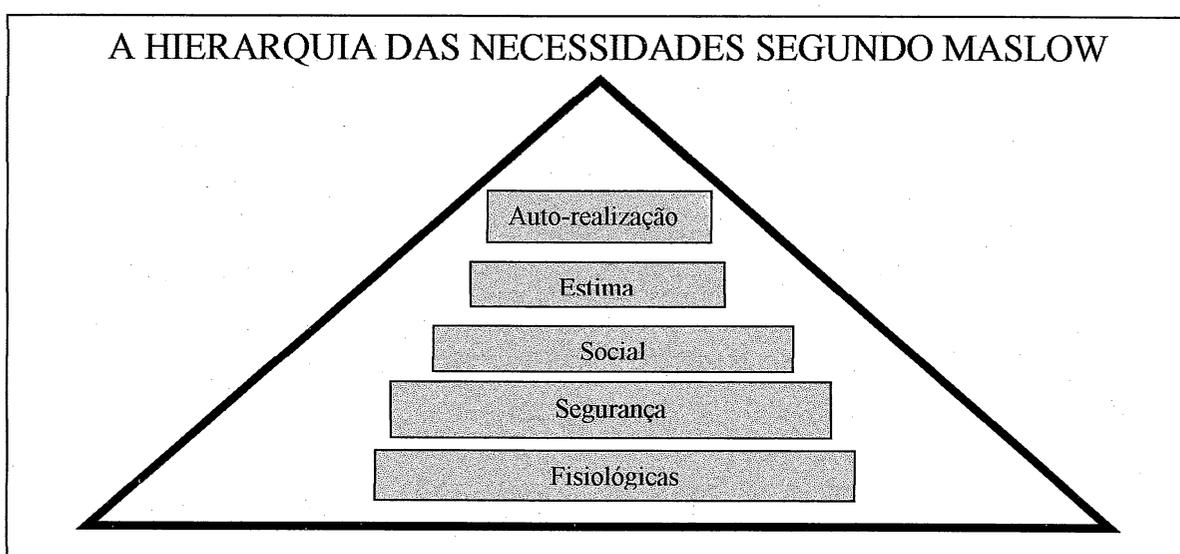
5.3.6 A teoria das necessidades de Maslow

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual foi possível inferir o que motiva cada pessoa. De acordo com Maslow apud Robbins e Coulter (1998) o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas, sendo que a busca para saciá-las gera um esforço e à medida que isso ocorre, as necessidades mudam e o processo se repete, de maneira que as pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas, e portanto, se motivam para saciá-las.

Maslow apud Robbins e Coulter (1998), destacam ainda que os seres humanos têm pelo menos cinco necessidades (ver figura 8):

1. **Necessidades fisiológicas** – comer, beber, se abrigar, necessidades físicas;
2. **Necessidades de segurança** – proteção física e emocional; certeza que as necessidades físicas serão supridas;
3. **Necessidades sociais** – afeto, calor humano, amizade;
4. **Necessidades de estima** – valorização pessoal, amor-próprio, autonomia, status, reconhecimento;
5. **Necessidades de auto-realização** – crescimento, perseverança para explorar o próprio potencial e estímulo para correr atrás dos objetivos.

Figura 8 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins e Coulter (1998, p. 335)

Vale ressaltar que a pirâmide de Maslow representa ilustrativamente necessidades que sempre precisam ser satisfeitas, de modo que quando conquista um objetivo, as necessidades do indivíduo mudam, e este ciclo se refaz.

5.3.7 A teoria dos dois fatores ou da motivação-higiene

Frederick Herzberg adotou uma abordagem um pouco diferente para a motivação. Maslow se preocupava com as fontes de motivação no mesmo sentido da vida em geral, enquanto Herzberg se concentrava nas fontes de motivação que pareciam pertinentes ao trabalho e à realização no trabalho.

Para Herzberg a satisfação é um estado que só pode ser alcançado quando os fatores motivadores interiores (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento) forem trabalhados, enquanto se busca suprir apenas os fatores higiênicos exteriores (supervisão, política da empresa, relação com o supervisor, condições de trabalho, salário, relação com os colegas, vida pessoal, status e segurança), não se obtém satisfação e sim uma forma de prevenir a insatisfação.

5.3.8 A teoria x e y

Montana e Charvov (2003) relatam que em 1960, Douglas McGregor criou uma teoria que fazia uma relação entre a motivação e o comportamento. Ele acreditava que os supervisores poderiam motivar seus funcionários por meio de uma de suas abordagens, que ele denominou de teoria X e Y.

A primeira (teoria X), com uma visão mais tradicional sugere que os supervisores devem coagir, controlar e ameaçar seus funcionários a fim de motivá-los. A segunda (teoria Y) é uma visão alternativa, considerando que os funcionários são capazes de serem responsáveis sem coação.

5.3.9 Teoria das três necessidades

Por último este estudo abordará a teoria das três necessidades, que é uma abordagem mais recente. Esta teoria foi desenvolvida por David McClelland, segundo a qual existem três motivos ou necessidades principais que conduzem as pessoas (ROBINS; COULTER, 1998).

- 1. Necessidade de realização (nR):** as pessoas buscam a excelência, realizar um conjunto de atividades que trazem sucesso pessoal;
- 2. Necessidade de poder (nP):** a necessidade de fazer com que outras pessoas se comportem de uma maneira que de outra forma eles não teriam se comportado;

3.Necessidade de afiliação (nA): o desejo por relações interpessoais, estreitando laços de amizade e afeto.

McClelland apud Robbins e Coulter (1998) coloca também que as pessoas se encaixam em uma destas modalidades, e uma vez realizada esta identificação, as empresas precisam colocar as pessoas no seu contexto, ou seja, onde melhor elas se sentirem e por consequência estarem mais motivadas.

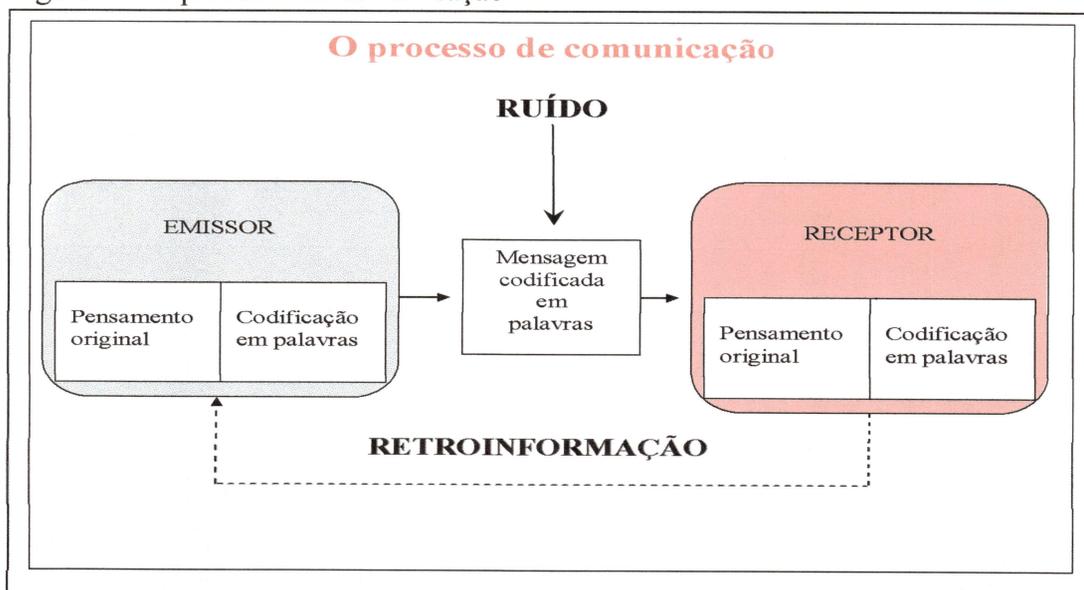
As teorias sobre motivação constituem um campo vasto, com fatura de autores, que nos dão uma idéia clara de que as pessoas têm um papel fundamental no sucesso de uma organização, seja ela de qualquer porte. Portanto, é mister administrar os desejos e necessidades individuais e do grupo, pois isso facilita sobremaneira o alcance dos objetivos.

5.3.10 A importância da comunicação

Em última análise desta seção, será considerada a importância da comunicação no processo de direção. Pois é fato que ela tem um lugar fundamental para o sucesso, haja visto, ser responsável por conduzir as informações dentro da empresa.

Para Robbins e Coulter (1998) a comunicação é uma transferência de significado, e ela seria perfeita, se isso fosse possível, quando um pensamento fosse percebido pelo receptor exatamente como foi concebido pelo emissor. Para Lacombe e Heilborn (2003) a comunicação é um processo que envolve a transmissão de conteúdos emocionais e intelectuais, sendo um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor. As variáveis, agentes e formas de comunicação estão estabelecidos na figura (9), que por sua vez, é muito conhecida:

Figura 9 – O processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2003, p. 210)

Apesar do processo de comunicação se apresentar bastante simples, com um emissor e um receptor, sua implementação eficiente depende de alguns fatores, como a administração dos possíveis “ruidos” que são falhas no processo, de maneira que em grande parte sua deficiência reside em torno da codificação correta da mensagem, isto é, o que realmente o emissor quer dizer, e o que o receptor entendeu, porque de uma forma ou de outra, uma resposta será dada no processo de comunicação. Portanto, deve-se primar pelo entendimento correto dos conteúdos das mensagens, para promover uma comunicação eficaz. No intuito de conhecer mais sobre as premissas que conduzem ao sucesso da comunicação, passaremos a considerar algumas características e métodos comunicacionais a seguir:

5.3.10.1 Características da boa comunicação

Para facilitar o sucesso deste processo, Lacombe e Heilborn (2003), apresentam algumas características para uma boa comunicação. Antes porém, eles evidenciam que tudo começa com uma boa capacidade de ouvir, compreender o que o emissor deseja comunicar e saber interpretar o que ele deseja.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) um bom processo de comunicação é caracterizado:

- ❖ Objetividade;
- ❖ Linguagem adequada;
- ❖ Clareza e simplicidade;
- ❖ Preferência pela voz ativa;
- ❖ Fidelidade ao pensamento original.

5.3.10.2 Métodos de comunicação

Robbins e Coulter (1998) apontam alguns métodos de comunicação utilizados pelas pessoas nas organizações: interações verbal ou oral, comunicações escritas, não-verbal e mídia eletrônica, os quais teceremos alguns comentários à luz das afirmações desses autores:

- ❖ Oral – as pessoas geralmente se comunicam de maneira verbal, seja formalmente (reuniões, discussões, discursos, etc) ou informalmente (discussões, reuniões, etc.)

- ❖ Escrita - a comunicação através de memorandos, cartas, publicações e relatórios;
- ❖ Não-verbal – a comunicação através de alarmes, linguagem corporal, entonação de voz;
- ❖ Mídia Eletrônica – telefone, televisão, computadores, fax, e-mail.

Seja qual for o método de escolha para se comunicar é preciso que fique claro que as informações devem ser sem “ruído”, para não dificultar o trabalho. Para entender melhor o que seja isto vamos a seguir discutir algumas formas fáceis e práticas de promover a comunicação eficiente, sejam vertical ou horizontalmente.

5.3.10.3 Administrando a comunicação

Para resolver problemas e diminuir os seus impactos na organização e no grupo é necessário conhecê-los no início, e a melhor maneira de conseguir isto é fazer “feedback” periódicos com os funcionários, para tanto é necessário ganhar sua confiança, fazê-los expor suas idéias, anseios e necessidades.

Lacombe e Heilborn (2003) definem que para se conseguir isso o chefe precisa ser uma pessoa comunicativa, que respeite os subordinados, ser justo, competente e previsível, além de apoiar os subordinados no que for necessário para o trabalho.

Esses autores também retratam que além das comunicações pessoais do chefe com os subordinados, é preciso considerar as comunicações gerais dentro da empresa. Para isto, existem além das comunicações informais, muitos canais a serem usados pelas empresas, dentre os quais eles destacam:

- ❖ Quadro de aviso ou murais;
- ❖ Reuniões periódicas de equipes;
- ❖ Boletins oficiais;
- ❖ Relatórios anuais;
- ❖ Jornais internos da empresa;
- ❖ Reuniões itinerantes;

- ❖ Vídeo e circuitos internos de televisão;

- ❖ Intranet; e

- ❖ Seminários e eventos para comunicações.

Cada um desses canais se presta a um tipo de comunicação específico, mais o que vale é sua importância, sendo que a organização deve buscar e promover comunicações periódicas e freqüentes com o seu pessoal, a fim de minimizar ruídos e aumentar as probabilidades de sucesso.

Finalmente, a comunicação não deve apenas ocorrer de cima para baixo, ela deve fluir horizontalmente, e para isso, esses autores citados acima apresentam alguns canais que possibilitam ouvir os funcionários: visitas no local de trabalho; feedback das reuniões periódicas de equipe; sistema de sugestões; pesquisas regulares para colher sugestões e ombudsman (pessoa especialista de auto nível, com a função de investigar reclamações e sugestões de funcionários e clientes).

5.4 CONTROLE

Para Maximiano (2000) controlar, significa manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em critérios de avaliação do desempenho do próprio sistema já estabelecido. Este processo de controle precisa produzir e usar as informações para uma tomada de decisão acertada, para ele o processo de controle precisa: informar quais objetivos devem ser atingidos; informar os parâmetros que serão usados em comparação com os objetivos; e informar o que deve ser feito para que se assegure a realização dos objetivos.

Este autor define algumas etapas do processo de controle, quais sejam: definição de padrões de controle (definir os parâmetros de avaliação do desempenho); aquisição de informações (conhecer o que o sistema oferece, quais informações ele produz, qual o momento de ser obtida); comparação (confrontar as informações vividas com os padrões estabelecidos); ação corretiva (promover mudanças necessárias); e recomeço do ciclo de planejamento (implementar os planos com mudanças realizadas).

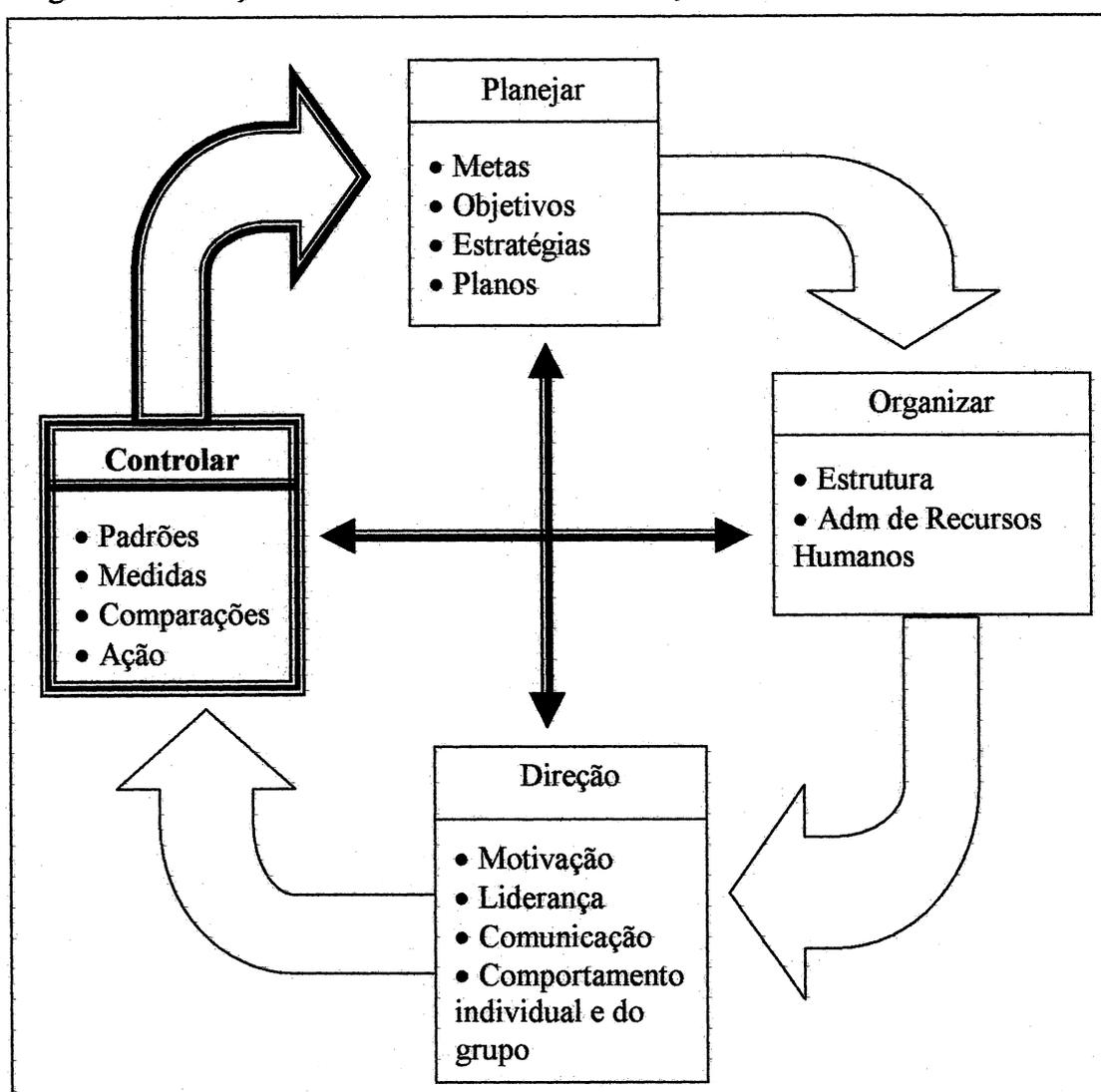
Percebe-se que o processo de controle é importante porque permite replanejar ou fazer adequações aos processos que por algum fator não estão conseguindo obter êxito.

Robbins e Coulter (1998, p. 414) definem controle como o “processo de monitorar atividades de forma a assegurar que eles estejam sendo realizados conforme planejado e corrigir quaisquer desvios significativos”.

Já na visão de Lacombe e Heilborn (2003) controle é a função administrativa usada para medir e corrigir o desempenho das pessoas a fim de assegurar que as metas da empresa sejam alcançadas e os planos formulados sejam realizados.

Segundo Robbins e Coulter (1998) pode-se planejar com eficiência, determinar objetivos “ideais”, dirigir e motivar os funcionários, mais nada disso garante sucesso. Logo, o controle é muito importante porque se apresenta como último elo na cadeia funcional do processo administrativo, com ele é possível compreender se os objetivos estão sendo atingidos. Para esses autores o controle tem uma relação direta com o planejamento, como retrata a figura abaixo que ilustra a relação do controle com as demais funções administrativas:

Figura 10 – Relação do controle com as demais funções administrativas



Fonte: Adaptado de Robbins e Coulter (1998, p. 415)

Percebemos que o processo de administrativo tem um movimento cíclico e de modo específico a função controle se posiciona próximo ao planejamento, e através da figura

confirma-se de forma visual o que já fora dito, isto é, que há uma relação íntima entre planejamento e acompanhar a sua implementação.

Para Montana e Charnov (2003) controle são ações de administração voltadas para correção e avaliação do desempenho humano, dentro da empresa, através de técnicas de avaliação de desempenho. Ele deve avaliar como os recursos estão sendo utilizados, e se necessário tomar medidas corretivas para uma eficaz alocação e preservação dos recursos.

Stoner e Freeman (1995, p. 445) definem controle como “o processo de garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas”.

Podemos inferir então que o controle é uma função administrativa importantíssima para organização, pois possibilita visualizar a realização dos planos estabelecidos, bem como o seu ajuste.

5.4.1 A importância do controle

Para Montana e Charnov (2003) o controle é importante por pelo menos três motivos:

- ❖ Medir e avaliar o desempenho organizacional – equacionar o quanto já se conseguiu conquistar dos objetivos planejados;

- ❖ É um processo dinâmico e contínuo – é um processo dinâmico porque se encaixa em todas as situações e áreas da empresa e pode ser realizado o tempo todo, isto é, checar a todo momento como estão ocorrendo o desenvolvimento dos processos;

- ❖ Envolve todas as facetas da organização – consegue medir todos os departamentos da empresa, bem como, o desempenho de cada funcionário individualmente e a equipe de trabalho.

5.4.2 O processo de controle

Montana e Charnov (2003) definem que o processo de controle é bastante dinâmico, mais sempre obedece a princípios básicos, quais sejam:

- ❖ Definir padrões de desempenho – estabelecer parâmetros, os quais serão posteriormente confrontados com a realidade para se perceber o grau de proximidade do ponto ideal;

- ❖ Calibrar o desempenho – fazer com que a implementação dos objetivos ocorram de forma equilibrada;

- ❖ Avaliar o desempenho – confrontar a realidade vivida com os parâmetros adotados;
- ❖ Fazer uso eficaz do “feedback” - estar atento às informações que retornam no processo de controlar, para fazer adequações ao planejamento em detrimento às mudanças ocorridas no ambiente.

5.4.3 Tipos de controle

Robins e Coulter (1998) definem que os administradores podem usar o controle antes que as atividades tenham início, no momento em que estão acontecendo ou depois de terem finalizado, e para cada estágio deste processo existe um tipo de controle:

I. **Controle antecipado** – é o controle que permite prevenir problemas que podem ocorrer, ou seja, antecipar ocorrências antes às atividades reais (manutenção preventiva em aviões, contratação de trabalho para uma obra de longa duração);

II. **Controle simultâneo** – ocorre quando as atividades estão acontecendo, isto permite diminuir gastos “maiores” no meio de determinados processos, geralmente sua forma de atuação ocorre na supervisão direta. Os equipamentos técnicos são projetados para acusar erros e realizam o controle simultâneo (quando se faz algo errado no computador ele imediatamente acusa);

III. **Controle em “Feedback”** – esse é o tipo de controle mais conhecido e ocorre depois das atividades terem sido realizadas. Sua principal restrição é que a correção pode vir tarde demais, pois o dano já pode estar consumado, uma vez que a informação chega de forma tardia.

Robins e Coulter (1998) concluíram que um processo de controle eficaz tem algumas características, entre as quais se destacam:

- ❖ **Precisão** – é um sistema confiável que produz dados válidos;
- ❖ **Tempo certo** – é o controle que oferece informações para que o problema seja corrigido no tempo hábil, para se prevenir efeitos catastróficos e economize recursos;
- ❖ **Flexível** – processos de controle eficazes precisam ser adaptáveis às mudanças ambientais para oferecer informações relevantes;
- ❖ **Facilidade de compreensão** – são processos que estejam a altura do entendimento dos usuários, para fazer valer sua função de promover mudanças, caso necessário; processos complexos podem causar frustrações ou até mesmo podem ser ignorados;
- ❖ **Ação corretiva** – controles eficazes precisam não só apontar problemas, mais também sugerir possíveis soluções.

Conclui-se então, que qualquer processo de controle precisa atender a empresa na sua realidade. Isto é, tê-los apenas por “status” não resolve, ao contrário pode gerar mais problemas, uma vez que vai gerar insegurança aos usuários.

5.4.4 Controle financeiro

É ponto pacífico que as empresas, a priori, têm como objetivo obter lucro. Para se conseguir isso é preciso lançar mão dos controles financeiros. Vale dizer que as outras áreas da empresa também precisam ser controladas, porém, sem recursos financeiros disponíveis ou bem alocados se inviabiliza o desenvolvimento de qualquer projeto por mais viável que seja.

Resnik (1999) define que administrar bem as disponibilidades financeiras é fundamental, e uma má gestão destes recursos podem causar problemas para a organização, quais sejam:

- ❖ Diminuição da confiança – a empresa passa a ter medo e o seu objetivo acaba meramente voltado para a sobrevivência, deixando de contemplar questões estratégicas;
- ❖ Não há fundos para contingências – a empresa não consegue enfrentar as turbulências que são naturais, dias difíceis que toda atividade está sujeita;
- ❖ Não há como correr riscos calculados – isto significa que sem fundos, fica impossibilitado possíveis negociações que poderiam gerar lucros, aproveitar as oportunidades emergentes;
- ❖ Perigo constante de fechamento – se não há recursos para pagar funcionários, fornecedores e impostos, a empresa brevemente será fechada, sem os recursos financeiros não se realiza quase nada.

Robbins e Coulter (1998) definem que os demonstrativos financeiros são ferramentas úteis, pois permitem, por exemplo, administrar despesas excessivas. Permitem também fazer diversos testes para monitorar a saúde financeira da empresa.

Os administradores podem fazer diversos testes usando os índices financeiros: verificar se a empresa tem dinheiro suficiente em caixa para saldar suas dívidas, ou até mesmo, se é possível implementar algum projeto.

Stoner e Freeman (1995) citam três índices financeiros que permitem essa monitoração:

- ❖ Índice de liquidez – este mede a capacidade da empresa em converter em dinheiro seus ativos para saldar suas dívidas de curto prazo;
- ❖ Situação financeira geral – mede o equilíbrio a longo prazo entre dívidas e patrimônio líquido; o ativo da empresa depois de serem deduzidos os passivos;

❖ **Rentabilidade** – mede a capacidade de obter lucro com regularidade dentro de um período maior de tempo.

Robbins e Coulter (1998) também citam alguns desses índices e seus significados: os índices de liquidez – medem a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações atuais; os índices de endividamento – examinam o uso da dívida para financiar os ativos da empresa ou se ela consegue quitar os juros desta dívida; os índices de atividade – medem com que eficácia a empresa está utilizando seus ativos; e os índices de lucratividade – medem com que eficiência a empresa está usando seus ativos para gerar lucros.

Devemos salientar também que outros controles podem ser desenvolvidos pelas organizações. Dentre os controles internos “mais usuais” podem ser citados: controle de estoques, controle de caixa, controle de duplicata, entre outros, que são ferramentas gerenciais, muito importantes, que ajudam na administração de empresas de qualquer porte.

6. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Em primeiro lugar detalhou-se o método de pesquisa adotada (pesquisa descritiva – levantamento e grupo de foco); na seqüência foram apresentados os procedimentos adotados na coleta de dados e por fim, de maneira minuciosa discutiu-se sobre os procedimentos utilizados para o tratamento dos dados.

6.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para responder a esta questão de pesquisa utilizamos o método descritivo que para Malhotra (2001) são estudos que se caracterizam pela formulação prévia de hipóteses específicas, com questões pré-planejadas e estruturadas.

Na visão de Sâmara e Barros (2002) o método descritivo é formado por procedimentos de pesquisa que procuram descrever situações a partir de dados primários, obtidos por meio de aplicação de entrevistas pessoais ou discussões em grupo. Segundo esses autores este método de pesquisa pode ter duas formas: os estudos descritivos quantitativos – a exploração de determinada amostra, respondendo a questão “Quanto?” para cada objetivo do projeto; e estudo descritivo qualitativo – uma pesquisa que procura evidenciar questões mais profundas, respondendo às questões “Como?”, “Por quê?” e “Onde?”.

Sendo assim usamos na referente pesquisa dois métodos de pesquisa. Num primeiro momento a pesquisa quantitativa se deu através do uso da técnica de levantamento ou “survey” que para Malhotra (2001) consiste de um questionário estruturado aplicado a uma amostra de determinada população, destinado a obter informações específicas dos entrevistados. Esse autor afirma ainda que esta técnica apresenta algumas vantagens, as quais apresentamos a seguir:

- ❖ Sua aplicação é simples;
- ❖ Os dados obtidos são confiáveis, devido ao fato das respostas ficarem limitadas as alternativas enunciadas;
- ❖ Reduz a variabilidade dos resultados;
- ❖ Facilita a análise e interpretação dos dados.

Já no segundo momento, com o objetivo de aprofundarmos o entendimento das informações obtidas durante o levantamento, utilizamos a técnica de grupo de foco, que para

Malhotra (2001, p. 156) “é uma entrevista realizada, de maneira não-estruturada e natural, por um moderador treinado, junto a um pequeno grupo de respondentes”. Para esse autor o grupo de foco constitui o processo mais importante de pesquisa qualitativa, apresentando algumas características, quais sejam:

- ❖ O tamanho do grupo deve ser pequeno, entre 8 a 12 participantes;
- ❖ A composição do grupo deve ser homogêneo (participantes pré-selecionados) que possam contribuir com a pesquisa;
- ❖ O local da entrevista deve ter atmosfera relaxada e informal;
- ❖ A duração da entrevista deve ter duração entre 1 e 3 horas;
- ❖ O registro da entrevista deve ser feito através de audiocassetes e videoceteipe;
- ❖ Deve ser conduzido por um moderador com habilidades observacionais, interpessoais e de comunicação.

Malhotra (2001) afirma também que o grupo de foco apresenta várias vantagens em relação a outras técnicas de coleta de dados, entre as quais citamos algumas:

1. *Sinergismo*. Um grupo de pessoas em conjunto produz maior âmbito de informação, visão profunda e idéias do que respostas individuais isoladas.
2. *Bola-de-Neve*. Um efeito de carro-chefe seguidamente ocorre nas entrevistas em grupo, com os comentários de uma pessoa, desencadeando uma reação em cadeia dos outros participantes.
3. *Estímulo*. Em geral, após um breve período introdutório, os respondentes desejam expressar suas idéias e expor suas opiniões à medida que aumenta no grupo o nível geral de interesse e expectativa sobre o tópico.
4. *Segurança*. Como as sensações dos participantes são semelhantes às de outros membros do grupo, eles se sentem à vontade e dispostos a expressar suas idéias e sentimentos.
5. *Espontaneidade*. Como não se solicita aos participantes que respondam a perguntas, suas respostas podem ser espontâneas e não-convencionais, e devem, assim, dar uma idéia precisa de seus pontos de vista.
6. *Descobertas Felizes e Inesperadas*. É mais provável que as melhores idéias brotem em um grupo do que em uma entrevista individual.
7. *Escrutínio científico*. A entrevista em grupo permite escrutínio acurado do processo de coleta de dados, pelo fato de os observadores poderem testemunhar a sessão, e também gravá-la para análise futura.
8. *Estrutura*. A entrevista em grupo proporciona flexibilidade nos tópicos abrangidos e na profundidade com que são tratados.

Percebe-se que este método de pesquisa é bastante flexível, e permite um aprofundamento significativo do objeto de estudo, sobretudo porque coloca os participantes em processo de discussão em um ambiente propício para tecerem seus comentários sem inibição.

6.2 COLETA DE DADOS

Para Lakatos e Marconi (2005) a coleta de dados é o início da aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se coletar os dados previstos.

Neste sentido para coleta de dados foi analisada uma amostra não-probabilística que para Sâmara e Barros (2002), é a seleção de um grupo baseada em critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com os objetivos do estudo, podendo ser subdividida em amostra não-probabilística por conveniência, que na visão destes autores são os elementos da amostra selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, ou seja, pessoas que estão ao acesso do pesquisador e com disposição para responder a um questionário.

Após determinado o método de coleta de dados, passamos à elaboração do instrumento de coleta de dados, qual seja, o questionário. Sâmara e Barros (2002) argumentam que o questionário pode ser do tipo estruturado (usado nas pesquisas quantitativas) e do tipo roteiro ou não-estruturado (usado em pesquisas qualitativas). Para a elaboração de questionário estes autores observam que o pesquisador não pode se esquecer de listar todos os aspectos importantes e verificar se as perguntas estão voltadas para os objetivos, além de verificar também a linguagem das mesmas, de modo que possam ser entendidas pelo pesquisado. Algumas precauções devem também ser observadas, como: não fazer perguntas embaraçosas; não obrigar o entrevistado a fazer cálculos; e não incluir perguntas que remetam a um passado distante, ou seja, deve-se facilitar o desenvolvimento da pesquisa (SÂMARA; BARROS, 2002).

O questionário desenvolvido foi do tipo estruturado, no primeiro momento com a pesquisa quantitativa (ver anexo), e não-estruturado no segundo momento, com a realização do grupo de foco. Em ambos os questionários os conteúdos não foram disfarçados, isto é, os objetivos da pesquisa estavam explícitos aos entrevistados. No caso do questionário estruturado as perguntas eram fechadas com um rol de possíveis respostas, no qual o entrevistado poderia escolher apenas uma alternativa possível. Havia também perguntas dicotômicas – perguntas com respostas “sim” e “não” (SÂMARA; BARROS, 2002).

As entrevistas foram feitas junto a uma amostra composta por 52 empresários do município de Nova Glória, e foram conduzidas pessoalmente pelo autor desta monografia. Antes da aplicação do questionário trabalhamos intensamente na elaboração das questões, pois sabíamos que para responder aos objetivos do trabalho seria primordial estabelecer questionamentos pertinentes e adequados à realidade do micro-empresário de Nova Glória, pois caso contrário não teríamos êxito. Depois de definirmos as questões, começamos a aplicação do questionário, que se deu num primeiro momento com um pré-teste com cinco empresários entrevistados de modo que pudéssemos verificar a adequação das questões. Em seguida, com base nos resultados do pré-teste, reformulamos e suprimimos algumas questões e elaboramos o questionário definitivo para aplicação no restante da amostra.

Antes da aplicação do questionário definitivo fomos até uma emissora de rádio local (104,9 FM) para expormos os objetivos do trabalho e convidar os micro-empresários da cidade a participarem da pesquisa. Isto posto, partimos para aplicação do questionário, o qual fizemos pessoalmente, pois como estávamos inteirados do assunto poderíamos minimizar possíveis desentendimentos sobre as questões e esclarecer dúvidas levantadas pelos entrevistados.

Terminada a aplicação do questionário, o segundo passo foi a elaboração do grupo de foco. Assim, desenvolve-se um roteiro para funcionamento do grupo de foco, embasado nas orientações de Malhotra (2001), feito isso se fez a seleção dos entrevistados que mais poderiam contribuir com a pesquisa. Agendamos o grupo de foco para realização nas dependências da Câmara Municipal de Nova Glória, ambiente foi estruturado, colocando os assentos em forma de semicírculo, de maneira que todos os participantes pudessem se ver e assim facilitar a comunicação e a interação. A reunião teve início após serem feitas algumas considerações sobre os objetivos do trabalho proposto e em seguida passamos as questões da discussão (ver anexo). Todo o processo foi anotado por dois assistentes e gravado em fitas cassetes. Sendo assim, discutiu-se sobre as questões que gostaríamos de aprofundar e também outros assuntos pertinentes que surgiram naturalmente no decorrer da reunião.

6.3 ANÁLISE DE DADOS

Devido ao fato da coleta de dados ter sido realizada em dois momentos, a análise de dados também ocorreu em duas etapas. Em princípio as informações obtidas de fontes primárias foram aglutinadas através da tabulação simples, que para Sâmara e Barros (2002) refere-se à padronização das respostas de uma pesquisa, dispondo os resultados de forma

ordenada e numérica a fim de facilitar sua leitura e análise. Na visão de Gil (1999) essa forma de tabulação é conceituada como manual, consistindo um método muito comum, no qual se usa lápis e papel para que toda vez que aparecer um determinado valor, este seja registrado com um traço (ou outro sinal qualquer), de maneira a formar um quadrado com um quinto traço na transversal.

Na seqüência transcrevemos os depoimentos das fitas cassetes com os dados obtidos no grupo de foco. Em seguida reduzimos ao máximo as informações transmitidas para que restassem apenas os dados que pudessem contribuir com o resultado da pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte foi a análise dos mesmos, o que para Lakatos e Marconi (2005, p. 169) é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores relacionados. Para Best apud Lakatos e Marconi (2005) a etapa de análise dos dados representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação, isto é, nesse momento os dados devem proporcionar respostas às investigações.

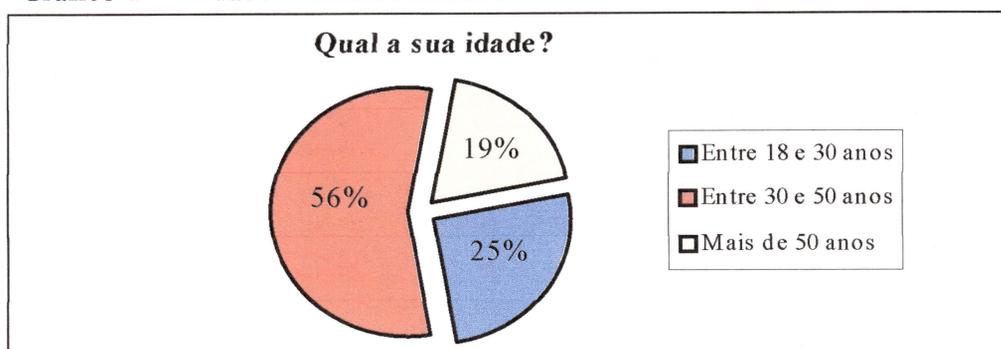
Assim, os dados receberam uma análise do tipo interpretativa, o que para Lakatos e Marconi (2005, p. 170) “é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”. Estas autoras argumentam ainda que neste momento deve-se ligar teoria com prática, isto é, usar todas as possibilidades teóricas disponíveis para elucidação do problema de pesquisa proposto.

Por fim, para facilitar a visualização dos dados foi adotado no presente trabalho monográfico o uso de gráficos, que facilitam ao leitor, a compreensão e interpretação rápida da massa de dados. Porém, seu propósito primário é ajudar o investigador na distinção de diferenças, semelhanças e relações entres os dados colhidos (LAKATOS; MARCONI, 2005).

7. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Como o proposto nos objetivos específicos, antes de iniciar a análise dos dados coletados, estaremos a priori apresentando algumas questões sobre o perfil do micro-empresário novaglorino. Para iniciar nossa pesquisa indagamos sobre a idade dos empresários pesquisados, sendo que obtivemos a distribuição de idade identificada no gráfico abaixo:

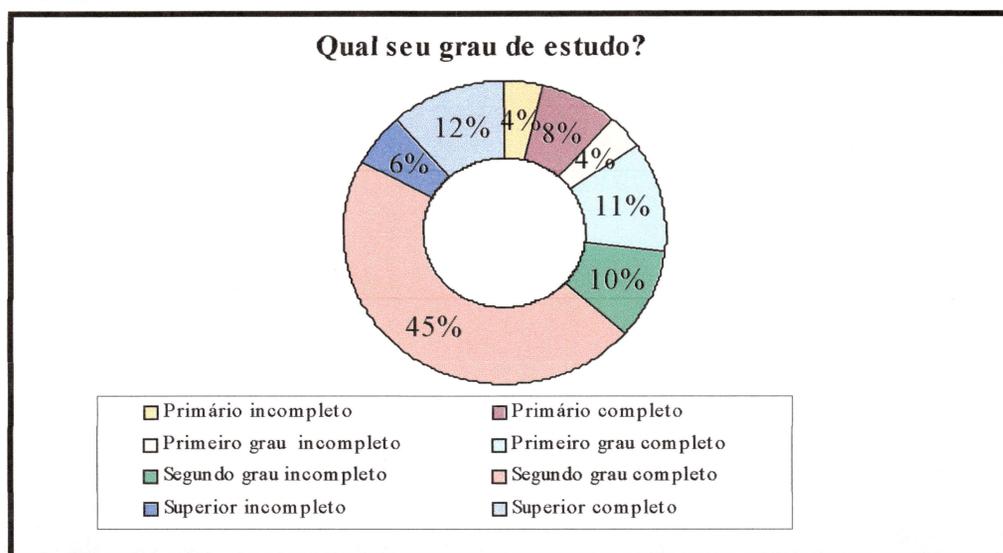
Gráfico 1 – A idade dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Os dados obtidos nesta questão revelam que a maioria dos empresários entrevistados (56%), têm idade entre 30 e 50 anos. Uma porcentagem considerável (25%) têm idade entre 18 e 30 anos e uma parte menor (19%) tem mais de 50 anos.

Gráfico 2 – A escolaridade dos entrevistados

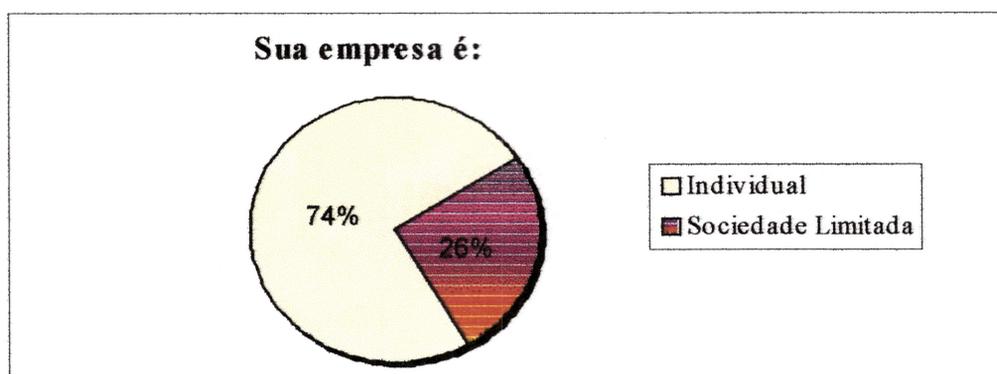


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Quanto ao grau de instrução percebe-se que há uma distribuição heterogênea na escolaridade dos empresários. A ampla maioria dos mesmos (45%) possui o segundo grau,

(12%) dos entrevistados têm formação superior, e o restante dos empresários (43%) não concluiu o ensino médio.

Gráfico 3 – Tipo de Personalidade Jurídica das empresas pesquisadas

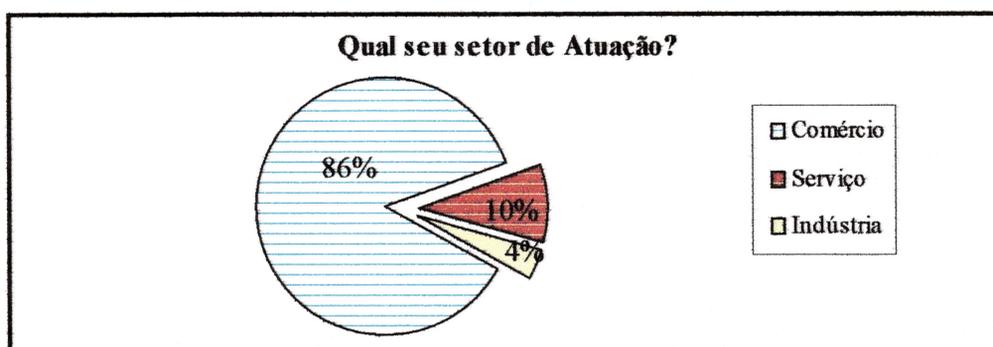


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Com relação à personalidade jurídica das empresas pesquisadas verificamos que a maioria (74%) tem um único sócio, sendo que o restante (26%) possui dois ou mais sócios. De maneira geral estas duas formas empresariais são as mais comuns, devido a facilidade de sua constituição.

Continuando com o processo de identificação do perfil do micro-empresário novaglorino, passamos a indagar sobre o setor de atuação das empresas pesquisadas, concluindo que o setor comercial é o que tem o maior de número de empresas, como podemos verificar no gráfico a seguir:

Gráfico 4 – Setor de atuação das empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

No que se refere ao setor de atuação dos micro-empresários entrevistados, verificamos que as empresas comerciais constituem a maioria das empresas investigadas, resultando em 86% dos entrevistados. O setor de serviços com (10%) dos entrevistados vem em segundo lugar e no setor industrial, existem apenas (4%) dos entrevistados, demonstrando uma ausência sistemática de investimentos neste seguimento.

Conhecendo o setor de atuação das empresas pesquisadas, passamos a investigar a sua longevidade, com o objetivo de visualizar o tempo de existência dos empreendimentos.

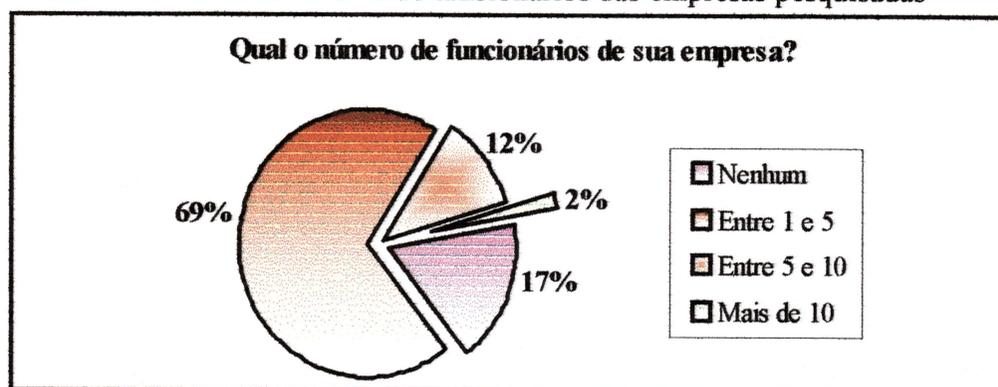
Gráfico 5 – Tempo de existência das empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Os dados obtidos mostram que a longevidade das empresas pesquisadas supera em muito as estatísticas do SEBRAE/SP (2004) que por sua vez indicam que no Centro-Oeste 50% das empresas morrem antes de completar o quinto ano de existência. Essa pesquisa revela que (69%) das empresas investigadas ultrapassam o tempo médio de existência apontado por aquele órgão, denotando que apesar das dificuldades e fracassos empresariais, as mini e pequenas empresas novaglorinas estão conseguindo sobreviver ao tempo. A sobrevivência das empresas pesquisadas também é importante pelo fato de gerarem empregos para muitas pessoas.

Gráfico 6 – Número médio de funcionários das empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

O gráfico 6 nos permite afirmar que as micro-empresas entrevistadas seguem cumprindo seu papel social de gerar empregos, pois (83%) das empresas pesquisadas, ocupam pelo menos uma pessoa, corroborando os números do SEBRAE que apontam as pequenas empresas, como responsáveis por 90% dos empregos do país. Ressalta-se, então, a

importância destas organizações para a economia brasileira e, sobretudo para a economia do município de Nova Glória.

Depois de apresentar o perfil dos entrevistados, passaremos à análise dos dados levantados através da aplicação do questionário e da realização do grupo de foco. Estes dados serão analisados a partir das teorias apresentadas em nosso referencial teórico, evidenciando aspectos que se fazem pertinentes para responder aos nossos objetivos propostos.

Esta etapa do trabalho é indispensável pois através dela estaremos contemplando a teoria e a prática do processo administrativo. Conforme afirma Carvalho (2001) a análise dos dados permite que o trabalho ultrapasse o nível de simples compilação de textos, estabelecendo relações entre os dados coletados, permitindo um avanço na elaboração do conhecimento científico.

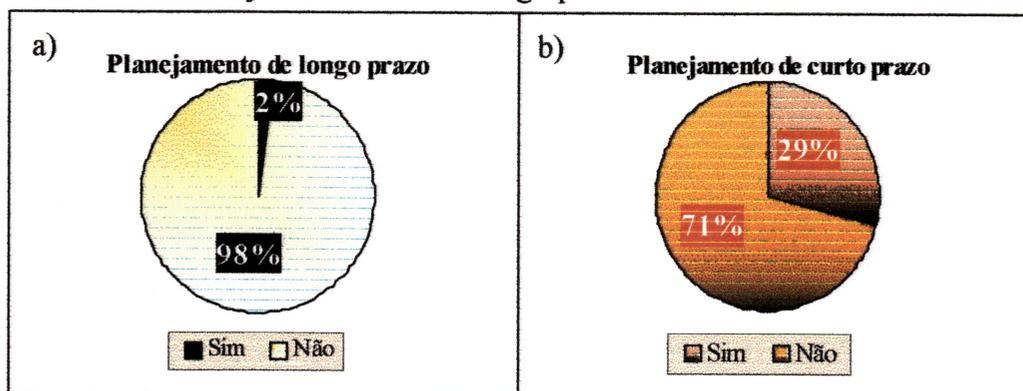
A análise será realizada tendo em vista quatro dimensões: planejamento, organização, direção e controle.

PLANEJAMENTO

Planejar é de suma importância para o alcance dos objetivos, conforme sugere Chiavenato (2000), pois determina o melhor curso de ação para se chegar aos objetivos propostos, isto é, quais as diretrizes, procedimentos e métodos devem ser adotados para facilitar os resultados positivos.

Diante da premissa de que planejar é primordial para o sucesso, perguntamos aos entrevistados se eles já realizaram este procedimento a longo e curto prazos. Os resultados obtidos indicam que o planejamento nas empresas pesquisadas não é uma prática comum e sistemática, como aponta o gráfico 7:

Gráfico 7 – Planejamento a curto e longo prazo.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Percebemos que a grande maioria dos entrevistados (98%) afirma não realizar o planejamento de longo prazo. Quanto ao planejamento de curto prazo (ver gráfico 7) esta realidade não muda muito, pois apenas (29%) responderam que o fazem. Vale ressaltar que mesmo aqueles que responderam que realizam esse procedimento, o fazem apenas de maneira informal. Isto se justifica porque os objetivos da grande maioria dos microempresários não estão estabelecidos claramente. Esta realidade foi ratificada no grupo de foco, onde o entrevistado alfa 1, declarou:

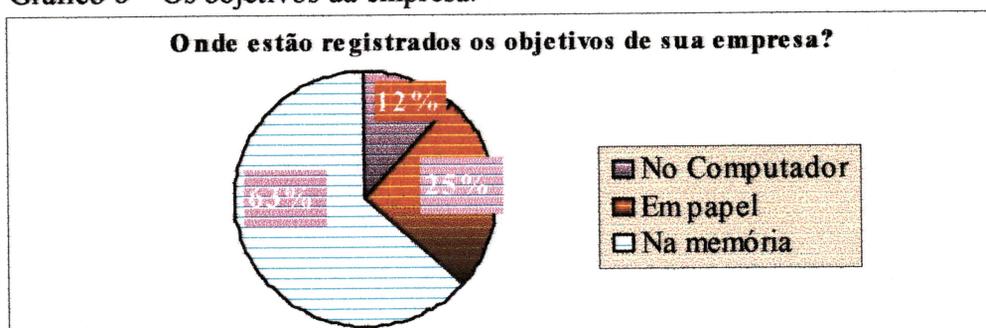
“o planejamento é bonito só no papel, mais em nossa realidade ele é inviável devido sua elaboração ser complexa e requerer muito tempo, que nós não temos, deixa isso para as grandes empresas.”

Em posição contrária a esse depoimento Lacombe e Heilborn (2003) definem que planejar é fundamental, pois determina a direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado, desta maneira ele deve ser realizado em todas as empresas, sejam grandes ou pequenas. Segundo estes autores para realizar um processo de planejamento é necessário

apontar especificamente os objetivos, haja visto que, é a partir deles que todas as estratégias serão estabelecidas.

De acordo com Stoner e Freeman (1995) todas as organizações desejam ter sucesso, entretanto, para isso ocorrer é preciso que determinem especificamente conseguir isto, isto é, ter objetivos específicos, mensuráveis, realistas e alcançáveis. No intuito de conhecer o que os entrevistados pensam deste processo. Pedimos para que eles dissessem onde eles registram os seus objetivos. As respostas que estão dispostas no gráfico 8, comprovam as afirmações da questão anterior, ou seja, como não há uma prática sistemática de se planejar, também isso alcança as definições dos objetivos.

Gráfico 8 – Os objetivos da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Percebemos que 63% dos entrevistados, têm seus objetivos registrados apenas na memória. Na realidade isto ocorre porque para esses empresários, a determinação formal de objetivos não tem tanta importância. Esta realidade se confirma no grupo de foco, onde o participante Alfa 2, declarou:

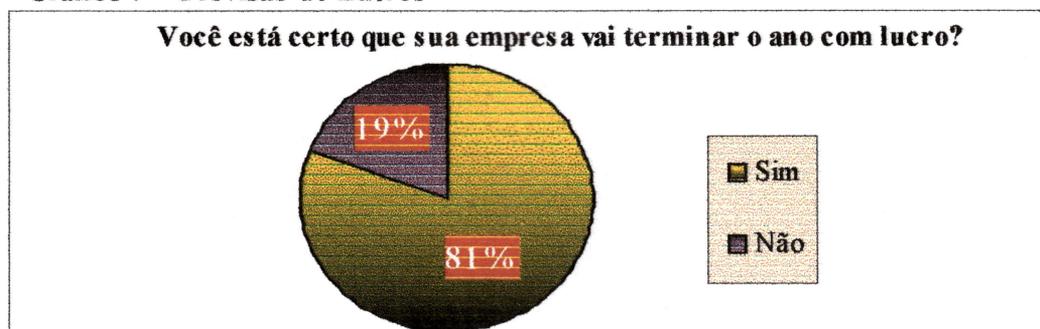
apesar de se determinar objetivos ser importante, isto vale mais para as empresas grandes que tem metas a cumprir, para nós isto não é tão necessário porque vivemos sempre a mesma realidade e galgar crescimento às vezes é inviável, pois dividiria nossas forças. Nossa preocupação primária é se manter, o que já é uma luta.

Neste depoimento percebemos que apesar dos empresários entrevistados saberem que determinar objetivos tem sua importância, este não é sua principal preocupação, pois afirmam ter problemas mais imediatos a resolver.

A justificativa de que determinar objetivos é mais apropriado para as grandes empresas parece não ter fundamento, pois todas as organizações visam prioritariamente o lucro, isto é, independente do tamanho da empresa seu sucesso é evidenciado nos lucros que consegue auferir (STONER; FREEMAN, 1995). Como apresentamos a próxima questão, os entrevistados afirmam sistematicamente que têm convicção de que vão obter sucesso (ver

gráfico 9), porém percebemos através das questões anteriores que não possuem processos ou métodos que conduzam a isto.

Gráfico 9 – Previsão de Lucros

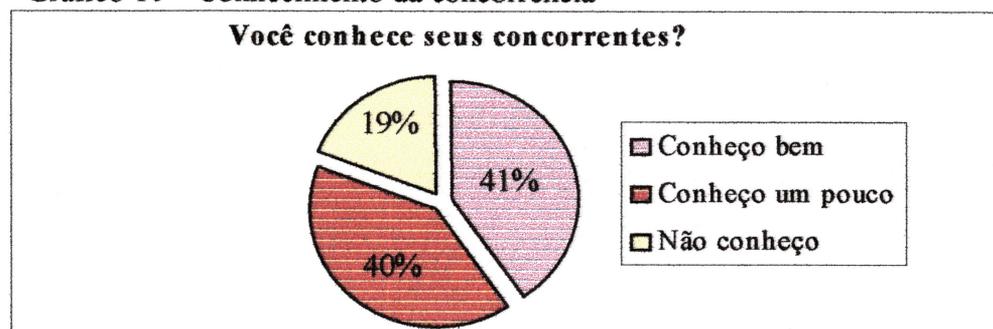


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Não obstante a maioria dos empresários não faz uso de um processo de planejamento sistemático como já foi mencionado anteriormente, muitos (81%) afirmam que estão seguros de que terão lucro em 2005. Como não há planos para se chegar ao sucesso, poderíamos dizer que esta certeza está mais relacionada à sensibilidade e intuição destes empresários, isto é, eles tendem acreditar que seu negócio vai dar certo, até porque na maioria dos casos, é a única opção de ganhar seus recursos financeiros, mas não existe uma justificativa mensurável que corrobore esta afirmativa.

Seguindo a tendência de que planejar é fundamental para obter sucesso, passamos a considerar o grau de conhecimento que os entrevistados têm de seus concorrentes. A partir das respostas obtidas e apresentadas no gráfico 10, percebemos que os empresários não têm a preocupação prioritária de procurar conhecer seus concorrentes, os resultados obtidos parecem se opor às idéias de Stoner e Freeman (1995) que afirmam que planejar eficientemente é também se preocupar com as ameaças e perigos do ambiente, neste caso a concorrência, pois assim a empresa poderá se posicionar estrategicamente para sobressair-se.

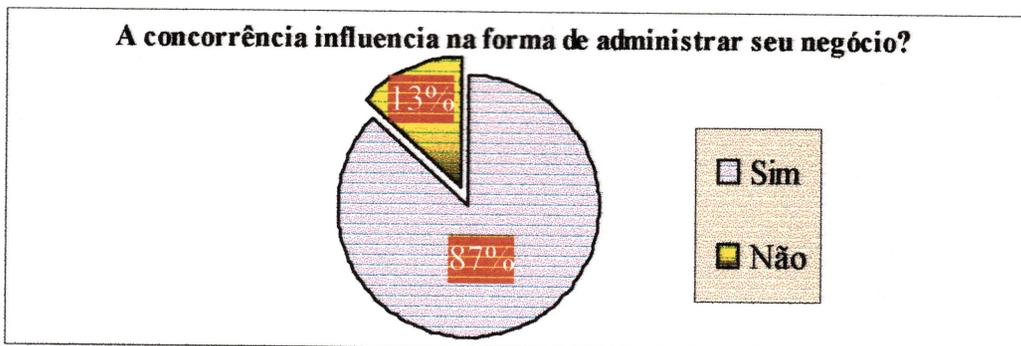
Gráfico 10 – Conhecimento da concorrência



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Apesar da falta sistemática de conhecimento da concorrência, uma ampla maioria dos entrevistados (87%) afirma em uma outra questão que a concorrência influencia na forma de administrar seu negócio, ou seja, sabem que isto é importante, mas não dão a devida atenção ao fato (ver gráfico 11).

Gráfico 11 – a influência da concorrência



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Vale ressaltar que a pesquisa realizada sempre está enfatizando a importância de se conhecer todas as variáveis que estão ligadas a empresa, ou seja, é preciso estar atento interna e externamente. Olhando por este prisma, pedimos aos entrevistados que respondessem se seus conhecimentos adquiridos no dia-a-dia são suficientes para lhes trazer sucesso. As respostas obtidas mostram que os empresários estão divididos nesta questão, como sugere o gráfico 12:

Gráfico 12 – Conhecimento dos empresários aprendidos na prática



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Percebemos que há um certo equilíbrio nas respostas dos entrevistados nesta questão, com 58% dos entrevistados afirmando que os conhecimentos aprendidos na prática não são suficientes para trazer sucesso. Esta resposta é bastante importante porque demonstra que os empresários reconhecem sua situação, ou seja, que devido à sua grande dedicação nas

atividades diárias do negócio, o aprendizado de novas técnicas e posturas gerenciais fica prejudicado. Essa lacuna que os entrevistados evidenciam se ratifica nas respostas da próxima questão, pois em torno de 96% dos empresários afirmaram que se conhecessem mais sobre planejamento seria mais fácil administrar com sucesso. Esta realidade se confirmou no grupo de foco, onde o participante Alfa 2, comenta:

o que aprendi em meus vários anos no comércio vale muito, mas hoje em dia já não é suficiente para trazer sucesso. É preciso buscar mais, pois a concorrência é muito alta, além de outros problemas que às vezes nos deixam sem saída.

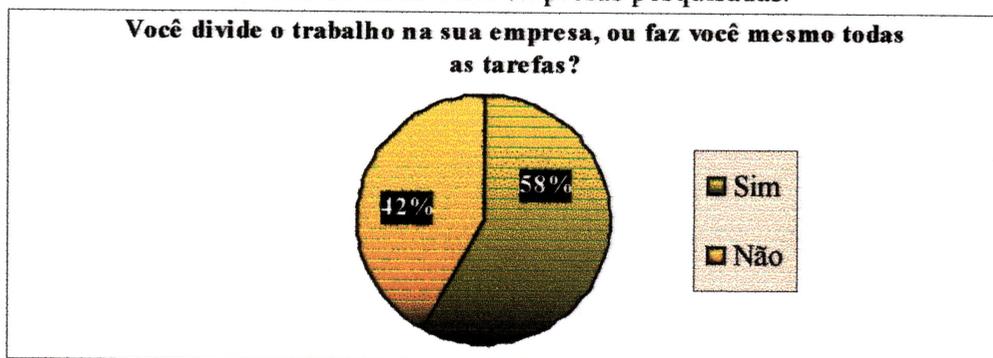
Podemos depreender desta afirmativa que o aprendizado deve ser constante, isto é, o ambiente de atuação das empresas é muito turbulento, e exige atitudes diferenciadas, por isso conhecer mais é sempre bem vindo.

ORGANIZAÇÃO

Para iniciar a análise neste tópico, deve-se lembrar que a organização a exemplo do planejamento, tem lugar decisivo no sucesso de uma empresa, pois estrutura os processos para que a empresa possa atuar com estabilidade e dinâmica rumo ao alcance dos objetivos, conforme sustenta Maximiano (2000).

E para conhecer o que os empresários entrevistados praticam em termos de organização, começamos indagando a eles sobre a divisão das tarefas em suas empresas, ou seja, a centralização e descentralização de atividades. Na visão de Stoner e Freeman (1995) a descentralização é uma tendência das empresas, sobretudo porque facilita o sucesso em meio ao ambiente turbulento que exige respostas rápidas, e também pelo fato das empresas atuarem em vários mercados, mesmo a centralização apresentando algumas vantagens como a facilidade de controle e a redução da duplicação de esforços.

Gráfico 13 – A divisão de tarefas nas empresas pesquisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Apesar de quase 58% dos entrevistados afirmarem que dividem as tarefas, descobrimos no grupo de foco que esta divisão se relaciona apenas ao fazer, isto é, a realização daquilo que já foi decidido, pois a tomada de decisão, o ato de pensar é centralizada, ou seja, apenas o empresário tem o poder de decisão. Esta maneira centralizada de administrar ainda funciona porque as empresas pesquisadas são pequenas e os proprietários ainda conseguem decidir sozinhos, mas vale enfatizar que as empresas que descentralizam suas atividades podem concorrer com mais eficiência.

Seguindo contemplando o processo de organizar, passamos a discutir a prática dos entrevistados no que diz respeito a organização de seus documentos, obtendo as respostas expostas no gráfico 14.

Gráfico 14 – Organização de documentos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

A prática de organizar os documentos em pastas ou arquivos é um procedimento que facilita muito o desenvolvimento do trabalho no dia-a-dia da organização, pois economiza tempo, e (85%) dos entrevistados fazem uso deste mecanismo. Não obstante a grande maioria declara que organiza bem seus documentos, na prática isto se apresenta de forma diferente, pois constatamos no grupo de foco, que estes arquivos precisam ser melhorados, como se observa nas palavras do participante Alfa 3:

“eu tenho uma pasta onde eu coloco tudo quanto é documento, só que muitas vezes demoro ou até mesmo não encontro o que preciso, parece que os papéis desaparecem misteriosamente.”

Os dados nos permitem afirmar que estes arquivos precisam ser trabalhados, para facilitar o acesso a informações no tempo hábil. Além do mais, houve o consenso entre os participantes de que seus arquivos não se encontram devidamente organizados.

Na questão da organização dos produtos, os empresários se mostram mais dedicados, pois quase todos os entrevistados (98%), têm facilidade de encontrar produtos em seus estabelecimentos. Isto ocorre por dois motivos: as empresas têm estruturas com dimensões pequenas e os empresários na maioria dos casos são os responsáveis pela reposição de produtos, de maneira que eles conhecem bem seu ambiente de trabalho, no qual ficam até 12 horas diárias, como afirma o participante do grupo de foco alfa 4:

“conheço esta empresa mais que minha própria casa, pois estou aqui todos os dias, e decido sobre todas as disponibilidades dos produtos.”

No que diz respeito à organização das informações sobre clientes, verificamos que 95% dos entrevistados afirmam que não conhecem sequer a data de aniversário dos seus clientes, e, por conseqüência, não usam da prática de parabenizá-los ou entrar em contato no dia de seu nascimento. Nesta mesma linha de pensamento (87%) dos empresários responderam que não

controlam a frequência com que os clientes lhes visitam. Estes resultados demonstram que o micro-empresário novaglorino conhece poucos dados pessoais sobre os seus clientes e também não adotam políticas de relacionamento com os mesmos, de maneira que se possa trabalhar melhor as estratégias de fidelização.

DIREÇÃO/LIDERANÇA

Esta terceira função administrativa se relaciona basicamente ao processo dos indivíduos atuarem para conquistar os objetivos empresariais, as relações de influências que ocorrem entre as pessoas, interferindo decisivamente no trabalho individual e em equipe, como definem Montana e Charnov (2003).

Neste sentido, a priori questionamos os entrevistados sobre sua satisfação com seus colaboradores, obtendo as respostas expostas no gráfico 15. Antes porém, é preciso dizer que a área de recursos humanos nas empresas pesquisadas têm uma peculiaridade que devemos evidenciar, isto é, o fato de que existe uma relação de proximidade muito forte entre os funcionários e o empresário. Isto ocorre porque, via de regra, as organizações entrevistadas têm poucos colaboradores, e aqueles que são admitidos têm algum vínculo familiar ou de afetividade com alguém da empresa.

Gráfico 15 – A satisfação do empresário com seus funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Podemos inferir a partir do gráfico 15 que 84% dos entrevistados estão satisfeitos com seus funcionários. Isto é bastante interessante porque quando há interação da equipe de trabalho os resultados acontecem naturalmente, o que fortalece a cooperação e esforço conjunto para o cumprimento das tarefas (ROBBINS; COULTER, 1998).

Na seqüência perguntamos aos entrevistados se eles acreditavam que seus funcionários se esforçavam ao máximo para que sua empresa crescesse. Os dados obtidos indicaram uma diminuição de quase 20% com relação ao crédito e confiança depositados nos colaboradores respondidos na questão anterior (ver gráfico 16).

Gráfico 16 – o esforço dos funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

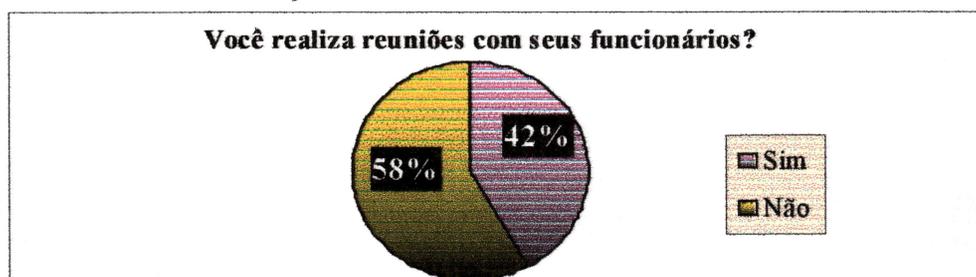
Na verdade isto mostra que apesar de existir um vínculo muito forte entre funcionários e empresários, em algum momento isto prejudica o rendimento do trabalho, o que é uma consequência natural de ambientes com administração baseados em valores familiares, como afirmou o participante Alfa 5:

em minha empresa criou-se um vínculo tão forte com determinados funcionários, que não consigo implementar algumas mudanças. Fico sem graça e isto tem atrapalhado muito o trabalho.

Percebe-se então que esta proximidade tem benefícios e também malefícios, sendo necessário administrar possíveis problemas, pois é sabido que os valores pessoais não podem prejudicar a vida da empresa, pelo contrario, devem somar para facilitar o sucesso.

Aprofundando mais nesta relação com o funcionário, perguntamos aos empresários entrevistados se eles tinham o hábito de realizar reuniões para ouvir os funcionários. Ao analisar os resultados percebemos que a grande maioria não tem este hábito (ver gráfico 16).

Gráfico 16 – Realização de reuniões com funcionários



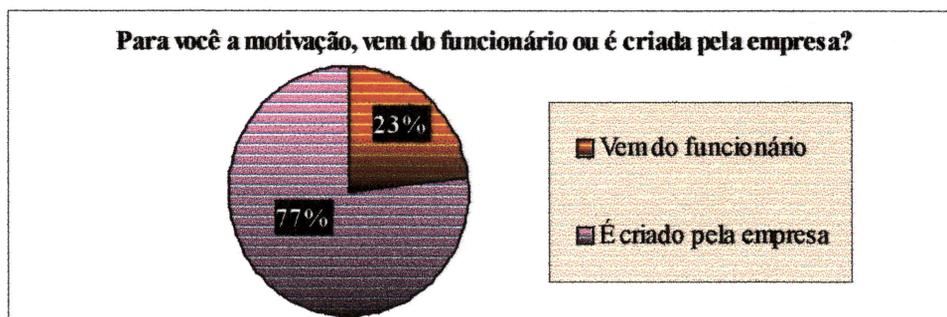
Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Inferimos desta questão que a maioria dos entrevistados (58%) não têm a prática de realizar reuniões com funcionários para ouvir suas críticas e sugestões. Os empresários que não realizam esse processo estão inviabilizando um canal de comunicação muito importante, pois na concepção de Lacombe e Heilborn (2003) deve-se usar todos os meios para se estabelecer processos de comunicação eficientes e a reunião é um desses canais que não pode se fechar ou deixar de ser usados jamais.

Ademais não ouvir o funcionário pode atrapalhar seu crescimento, pois isto pode ser para ele um fator motivacional. E é sobre a motivação que se refere a próxima questão. Todavia é importante evidenciar que segundo os autores Montana e Charvov (2003) a motivação deve ser entendida como o processo de estimular o indivíduo a empreender uma ação que conduza à satisfação de uma necessidade de metas desejadas.

Baseado na afirmação destes autores, pode-se considerar que motivar os funcionários é sinônimo de maior produtividade e valorização pessoal, e os empresários entrevistados estão conscientes disto, conforme se evidencia as respostas obtidas(ver gráfico 17):

Gráfico 17 – Fonte de motivação do funcionário



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Extraímos do gráfico que 77% dos entrevistados responderam que a motivação é criada pela empresa e deve ser perseguida, ou seja, é um fator que pode determinar o sucesso, isto porque, pessoas desmotivadas não rendem o suficiente, atrapalham a equipe no alcance de suas metas e por fim prejudicam a empresa. A motivação então está ligada aos desejos e necessidades dos indivíduos, e isso vai refletir no seu desempenho individual e no seu grupo de trabalho, isto porque as pessoas, trocam estímulos e experiências conforme sustentam Montana e Charvov (2003).

Na visão destes autores no grupo de trabalho existe um líder, uma pessoa com capacidade de influenciar outra a conquistar objetivos desejados, ou seja, que conduz a uma direção previamente definida.

Quando indagados sobre se acreditavam que um funcionário poderia estimular o outro a trabalhar melhor –os entrevistados demonstraram reconhecer o poder de influência que existe entre as pessoas, e por isso apenas (5%) dos empresários defende que um funcionário não interfere no trabalho de seu companheiro. O restante, dos entrevistados (95%), acredita que existe uma relação direta na questão de um funcionário poder estimular o outro a trabalhar com mais eficiência (ver gráfico 18).

Gráfico 18 – A relação do líder com seus liderados

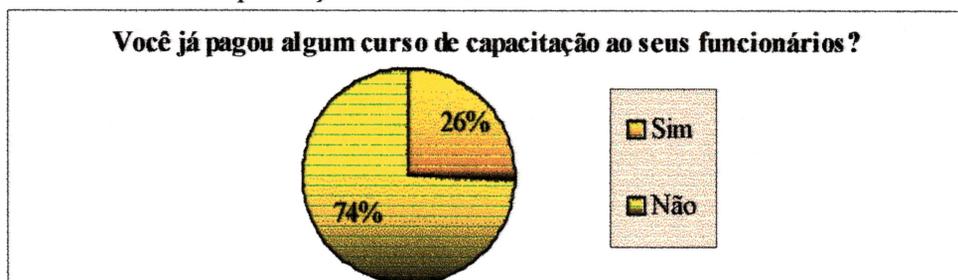


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Um outro ponto abordado na entrevista foi o grau de conhecimento que o funcionário tem das normas e valores da empresa. Isto é importante porque facilita a relação entre os empresários e os funcionários, as regras do jogo são estabelecidas e levadas ao conhecimento de todos, isto é, fica claro como as atividades devem ser desenvolvidas e a maneira pela qual o empresário adotou para sua realização. Observa-se que grande parte dos entrevistados explica os procedimentos ao seu quadro funcional, pois (67%) responderam que cientificam seus funcionários sobre os valores e normas da empresa.

A eficiência de um funcionário em determinada tarefa depende em grande escala da sua capacitação, ou seja, se ele detém o conhecimento necessário para praticar aquela atividade. Baseado nisso propomos uma questão onde procuramos identificar se os empresários já pagaram ou contribuíram com a capacitação de seus funcionários. Constatamos que uma pequena minoria dos entrevistados já patrocinaram algum curso aos seus colaboradores (ver gráfico 20):

Gráfico: 20 – Capacitação dos funcionários



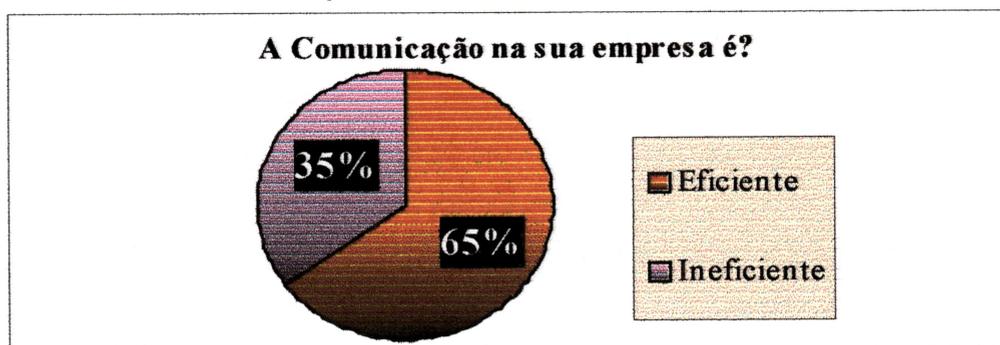
Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Percebe-se que apenas (26%) dos entrevistados já pagaram algum curso de capacitação, enquanto o restante, (74%) dos entrevistados, nunca contribuiu com o desenvolvimento funcional através de cursos. Esta realidade se explica por dois motivos: 1) como as tarefas a priori não exigem especialização, ensina-se tudo na prática do dia-a-dia; e 2) falta oportunidade de cursos na cidade de Nova Glória. Esta realidade se confirmou no grupo de foco, onde o participante alfa 6, afirmou:

até tenho vontade de pagar cursos de capacitação para meus funcionários, pois sei que isto é importante, mas falta oportunidade, e quando tem cursos não são para as áreas que precisamos, e devido a isto quase tudo é ensinado na prática.

Por último falamos sobre a eficiência e ineficiência da comunicação, obtendo os resultados expostos no gráfico 21. A comunicação é uma transferência de significado, e ela seria perfeita, se isso fosse possível, quando um pensamento fosse percebido pelo receptor exatamente como foi concebido pelo emissor, isto é, se todos os “ruídos” fossem tirados, teríamos uma comunicação perfeita, mas como isso não é possível devemos diminuir ao máximo as percepções erradas no processo de transmissão de informações, a fim de facilitar o trabalho e sua eficiência (ROBBINS; COULTER, 1998).

Gráfico 21 – Comunicação



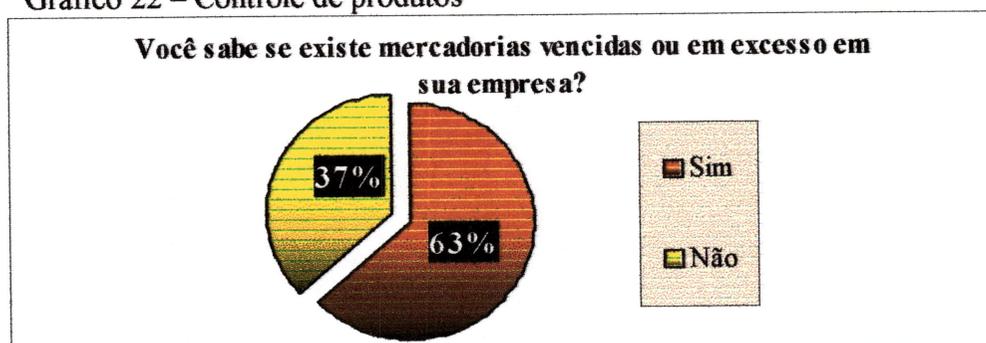
Podemos inferir que para (65%) dos entrevistados a comunicação em suas organizações é eficiente, isto é muito importante, pois facilita o trabalho e cria um clima organizacional desejável.

CONTROLE

Controlar a empresa é muito importante, pois facilita as decisões para minimizar perdas e aumentar os resultados positivos, isto é, monitorar as atividades de forma a assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios significativos, como sustentam Robbins e Coulter (1998).

Entre os vários tipos de controles existentes, primeiro contemplamos aqueles relacionados aos produtos, sendo que obtemos a resposta que (63%) dos entrevistados têm um controle desta área da empresa (ver gráfico 22).

Gráfico 22 – Controle de produtos



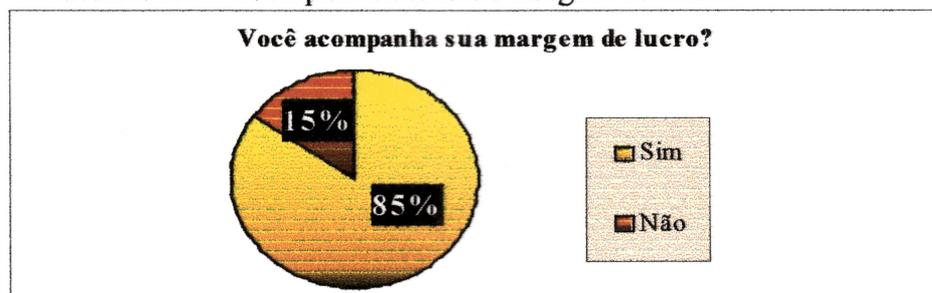
Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Sabemos que na atual conjuntura oferecer produtos de má qualidade é sinônimo de perda de clientes. Por outro lado, perder dinheiro com produtos vencidos também é ruim para saúde da empresa e por último estocar com excesso pode resultar em problemas financeiros. E como os autores acima citados já afirmaram monitorar estas situações é primordial para atingir o sucesso, isto é, antever possíveis situações ruins que podem prejudicar a empresa.

Em seguida foi colocado aos empresários entrevistados se eles acompanham sua margem de lucro, pois realizar este processo é cuidar da saúde financeira da empresa, ou seja, estabelecer parâmetros que possam medir se os rendimentos estão sendo suficientes para cobrir as despesas e gerar lucros para a empresa e acionistas. O controle financeiro deve ser adotado para mensurar os resultados e também propiciar possíveis mudanças que conduzam aos resultados positivos, sustenta Resnik (1999).

Realizar esse processo significa então que o empresário consegue mensurar suas receitas e seus custos/despesas, pois para se chegar a margem de lucro é necessário conhecer as entradas e saídas de recursos, sendo assim obtemos as seguintes respostas (ver gráfico 23):

Gráfico 23 – Acompanhamento de margem de lucro

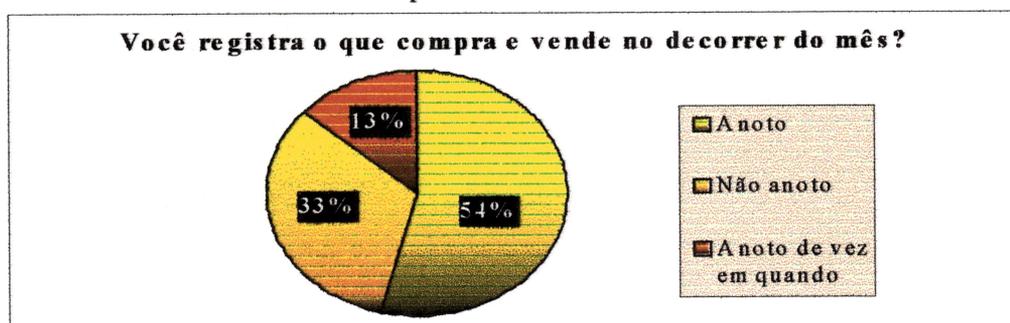


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Percebemos que (85%) dos entrevistados responderem que realizam esse processo, no grupo de foco isto não se confirmou, pois afirmaram que o acompanhamento de suas margens de lucros são implementadas a partir do revendedor do produto, que quinzenalmente passa no estabelecimento dos empresários e relatam possíveis altas. Desta maneira eles não têm por base seus custos e receitas e sim oscilações exteriores.

Um outro controle importante abordado foi o de compra e venda, pois equilibram a oferta de mercadorias com a procura dos clientes, sem ter a necessidade de se ter imensos estoques que podem alocar elevados montantes financeiros. O ideal é que tudo fique dentro de um padrão, com base em critérios previamente estabelecidos, isto é, estabelecer parâmetros que impeçam ingerências (MAXIMIANO, 2000).

Gráfico 24 – Controle de compra e venda



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

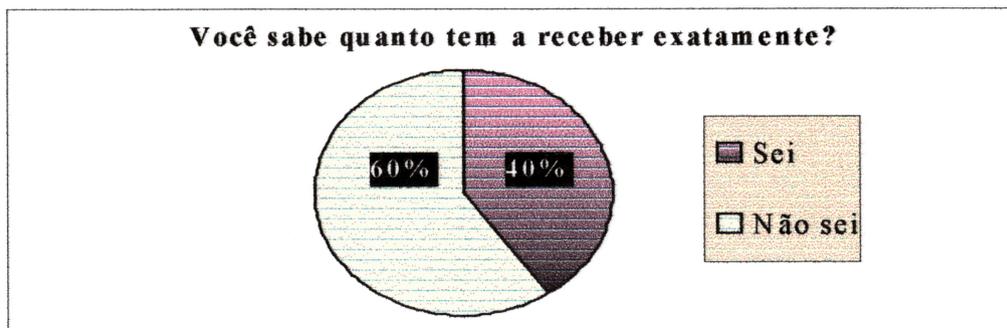
Observa-se que a maioria dos empresários (54%), anotam suas compras e vendas. Este procedimento é muito importante por que permite a qualquer tempo verificar médias, capacidade de vendas, e estabelecer outros parâmetros que permitem mensurar a capacidade da empresa em relação ao movimento de entrada e saída de produtos e ou serviços. Por outro lado, uma grande fatia dos entrevistados (46%), não anotam ou o fazem às vezes, estas organizações precisam urgentemente mudar isto, porque sem anotar ficar impossível determinar o crescimento da empresa.

O controle da carteira de clientes foi o próximo a ser evidenciado na pesquisa, porém, deve-se ressaltar que as contas a receber (clientes) nas empresas pesquisadas tem uma importância singular, isto porque, as vendas a prazo giram em torno de 70% do movimento mensal em quase todas as empresas pesquisadas, devendo receber um controle eficiente, pois em alguns casos as disponibilidades da empresa não comportam o financiamento de uma grande porcentagem de clientes.

A fim de determinar até que ponto a empresa consegue financiar seus clientes, é necessário recorrer aos índices financeiros – processos que permitem visualizar a situação do caixa da empresa, para não incorrer em ingerências que comprometam a organização (ROBBINS; COULTER, 1998).

A partir das respostas dos entrevistados percebe-se que (60%) dos empresários não sabem quanto tem a receber (ver gráfico 25). Isto nos permite afirmar que as anotações que eles afirmam fazer, na questão anterior é um tanto quanto deficiente, pois não permitem determinar para quem estão vendendo.

Gráfico 25 – Controle das contas a receber



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

No grupo de foco realizado estas verdades ganharam mais ênfase como nas palavras do participante alfa 4:

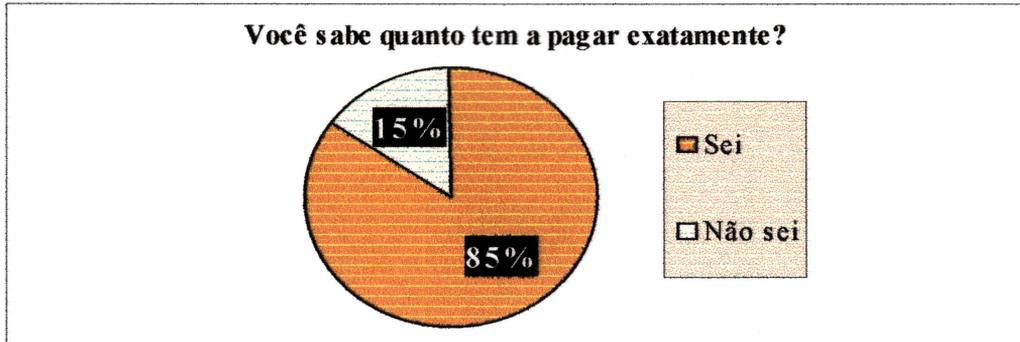
“não sei mais o que fazer com tanto fiado, o produto some das prateleiras e não vejo dinheiro no caixa para pagar os credores.”

Nesta afirmativa fica evidente um dos fatores pelos quais as empresas não conseguem sobreviver, isto é, não controlam a carteira de clientes, os recursos financeiros diminuem demasiadamente e os credores precisam receber ficando impossibilitada a reposição adequada dos produtos.

Se por um lado os entrevistados apresentam certo descontrole de sua carteira de clientes, o controle de contas a pagar se apresenta em melhores condições. Observa-se que (85%) dos entrevistados, possuem algum tipo de controle de suas dívidas que independente dos dogmas

criados em torno disto, faz muito bem, pois permite controlar e administrar melhor a entrada de recursos para quitação junto aos credores (ver gráfico 26).

Gráfico 26 – Controle de contas a pagar



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

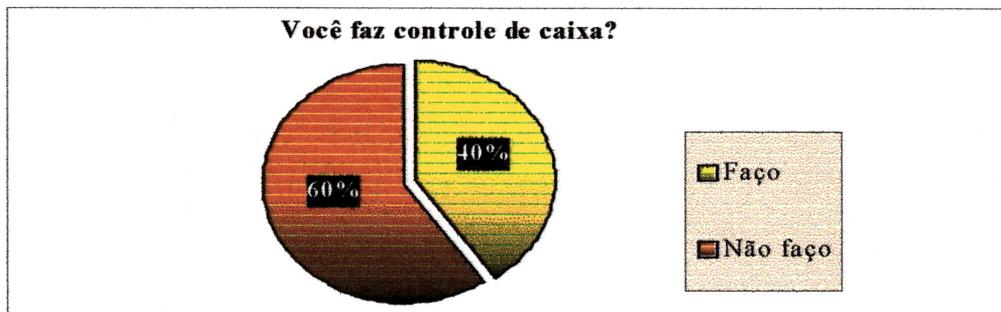
Os resultados obtidos demonstram que os empresários entrevistados têm um cuidado especial com seus nomes, como afirma o participante do grupo de foco Alfa 8:

“procuro proteger ao extremo meu nome, pois sei que ele fala mais que minhas palavras, isto é, preciso cultivar a confiança em minha rede de contatos, isto em determinados momentos abrem muitas portas.”

Na seqüência indagamos sobre o controle financeiro dos empresários devido ao fato deste ser um dos mais necessários, pois determina a quantidade as condições das finanças da empresa. Resnik (1999) afirma que sem controlar as disponibilidades financeiras a empresa está condenada ao fechamento, pois sem esses recursos não se realiza projetos e também inviabiliza a manutenção daqueles que estão sendo implementados.

O controle de caixa, então se configura como um dos mais básicos e necessários, pois sem ele fica impossível determinar a saúde financeira da empresa. O que percebemos na análise dos dados é que muitos dos entrevistados não realizam esse processo (ver gráfico 27).

Gráfico 27 – Controle de caixa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Podemos perceber que (60%) dos entrevistados não realizam o controle de caixa, esta realidade é preocupante, pois sem ele não se consegue mensurar as finanças da empresa, isto é, fica impossível determinar quaisquer processos, haja visto, qualquer projeto necessitar de recursos financeiros, não pode haver obscuridade com relação as finanças (RESNIK, 1999).

Ainda contemplando as questões financeiras perguntamos aos entrevistados se eles faziam comparação entre os meses, para se saber em qual período teria mais lucros, e a grande parte dos entrevistados não fazem a comparação para verificar em qual mês obteve mais lucro, e nem poderia fazê-lo, pois esta ação é consequência do controle de caixa e se a maioria dos empresários não fazem o controle de caixa, como apresentamos acima, fica impossível realizar qualquer tipo de comparação.

Procurando aprofundar mais nisso indagamos no grupo de foco sobre esta questão e o participante Alfa 7 disse o seguinte:

fazer comparações de lucros entre os meses é muito complexo, não dá para saber, minha comparação de resultados é baseada em minha quantidade de vendas, se em determinado mês consegui vender mais, então naquele período acredito ter mais lucro.

Percebe-se claramente que não existe uma comparação válida que determine o mês mais rentável, pois vender em maior quantidade não significa necessariamente que se obteve mais lucros.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O trajeto percorrido neste estudo mostrou que o processo administrativo deve ser praticado por todas as empresas, pois contribui decisivamente para seu sucesso, sobretudo nas micro-empresas aqui estudadas, pois estas apresentam vários problemas internos e de escassez de recursos.

De modo geral as empresas querem prioritariamente auferir resultados positivos, mas isso não ocorre ao acaso, pois é preciso investir em eficiência administrativa, isto é, planejando, organizando, dirigindo e controlando bem as atividades para se chegar aos objetivos pretendidos. De modo abrangente, poderíamos dizer que as micro-empresas pesquisadas caminham nessa direção, ou seja, procuram ter sucesso, mas sem contudo, fazer o uso de mecanismos condutores, tal como, o processo administrativo. Estão ainda administrando com base em velhas premissas que se tornaram dogmas que no passado, deram certo, mas que não acompanharam as mudanças do ambiente e, por isso, podem conduzir ao insucesso.

Certamente, esta realidade ganha maior relevância a partir deste estudo, pois os resultados demonstram que há uma falta sistemática da prática adequada das funções administrativas nas micro-empresas de Nova Glória. É evidente que em certos aspectos os empresários estudados apresentam certo desenvolvimento no uso destas funções, porém, de modo isolado e sem nexos. Como sabemos esse processo tem movimento cíclico, ou seja, praticar apenas uma das funções pode não contribuir adequadamente para a geração dos resultados sustentáveis.

Não obstante, percebemos que a maioria dos micro-empresários estudados, está em sua atividade a mais de uma década. Esta longevidade tem implicações positivas, pois estão conseguindo sobressair mesmo sem conhecer o suficiente sobre técnicas e processos que facilitem os resultados positivos como identificamos, entretanto, a tendência é que não consigam competir por muito tempo, haja visto, que conhecimentos legados pela família e apreendidos no dia-a-dia, não são suficientes para obtenção de resultados positivos em ambientes turbulentos como os atuais.

Um outro ponto bastante relevante é que os micro-empresários de Nova Glória reconhecem sua situação, ou seja, sabem que sua forma de gerir precisa melhorar, estando abertos ao crescimento, pois se posicionaram na direção de que necessitam se reciclar e reinventar suas ações administrativas, o que já é um ótimo começo.

Olhando por esta dimensão podemos dizer que há uma abertura interessante a ser explorada, porém, precisamos ressaltar que isso pouco vale se não houver iniciativas por parte dos micro-empresários novaglorinos em procurar as informações pertinentes para o seu aperfeiçoamento. Nota-se a partir deste estudo que os micro-empresários são muito passivos, ou seja, sabem que precisam mudar, têm uma visão do que fazer, mas falta-lhes ação. Esta postura de passividade gera inércia e acomodação à realidade vivida, mesmo que ela seja medíocre. É preciso dizer também que esta mudança de postura é difícil de ocorrer, pois gera a princípio medo e insegurança.

As reflexões contidas nesta monografia corroboram a importância do uso adequado do processo administrativo, pois trata-se de um conjunto de mecanismos facilitadores do sucesso empresarial. Portanto, é fundamental que o empresariado novaglorino mude de posicionamento e comece a observar e praticar as funções contidas neste processo sob pena de não conseguir sobreviver no longo prazo.

O estudo realizado nos permitiu analisar especificamente as quatro dimensões ou funções do processo administrativo, nas micro-empresas pesquisadas. A seguir faremos algumas considerações a título de conclusão, acerca do planejamento, organização, direção e controle, por parte dos micro-empresários investigados.

Conforme sustenta Chiavenato (2000) o planejamento é um processo importante, pois determina as atividades a serem desenvolvidas, cursos de ações, objetivos, procedimentos, métodos, políticas e normas para empresa conseguir seus objetivos.

Contrariando, porém essa proposição percebemos que os empresários entrevistados não fazem uso sistemático desta função, seja a curto ou a longo prazo e, por isso, têm muitas dúvidas quanto aos investimentos e ações futuras, já que não se preparam para enfrentar possíveis dificuldades e aproveitar as oportunidades que venham surgir. Sendo assim, estas micro-empresas têm sua lucratividade futura comprometida, pois prestam-se apenas a equilibrar receitas com despesas, e desenvolver suas atividades sob muitas incertezas.

Se o planejamento tem um papel decisivo no sucesso da empresa, a função de organizar também tem lugar e significância semelhante, consistindo em agrupar logicamente as atividades da empresa, delineando as autoridades, responsabilidades e estabelecendo as relações de trabalho (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Em outras palavras, a organização estabelece um processo que facilita ao administrador coordenar a realização das diversas atividades da empresa, minimizando as perdas e distribuindo as tarefas nos lugares adequados para que possam ser realizadas.

Tal estudo, no entanto, nos mostrou que as micro-empresas entrevistadas têm um certo nível de organização de suas atividades, todavia, esse processo é basicamente informal, isto é, as tarefas, os níveis hierárquicos, os cargos e as relações de autoridade não estão devidamente definidos, o que dificulta o desenvolvimento de suas atividades. Isto se justifica pelo fato da maioria dos entrevistados afirmar que só o próprio empresário consegue administrar sua empresa. Ou seja, sua ausência impossibilita o funcionamento de sua empresa, já que os procedimentos não são planejados formalmente, estando apenas na mente do empresário.

Percebe-se também que a divisão das tarefas não é bem realizada, pois a maioria das micro-empresas estudadas atua de forma centralizada, indo contra a tendência atual da descentralização, que permite mais rapidez na tomada de decisões e melhor versatilidade em questões estratégicas, conforme salientam Stoner e Freeman (1995).

A terceira função administrativa, qual seja, a direção, também se configura como um processo importante e necessário na vida da empresa, pois tem como base as pessoas e suas relações rumo ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais. As pessoas são os maiores ativos das empresas, e conhecer as relações que as envolvem é primordial na busca do sucesso.

Em relação à função direção, percebemos a partir da análise dos dados que a área de recursos humanos nas micro-empresas novaglorinas têm alguns pontos fortes, como os vínculos que existem entre empregado e empregador. Neste caso específico, isto contribui no desenvolvimento do trabalho, sem contudo, deixar de gerar alguns conflitos naturais provenientes da proximidade e dos sentimentos que os envolvem.

Apesar da gestão de pessoas nestas micro-empresas ter certo nível de eficiência, no que se refere ao relacionamento do empregador com seus funcionários o mesmo não se aplica ao treinamento e desenvolvimento dos mesmos, já que a grande maioria dos entrevistados jamais investiu em cursos de capacitação para seus colaboradores. Isto tem implicações bastante negativas, pois demonstra que os micro-empresários novaglorinos não compreenderam a importância de se contribuir com formação profissional de seus funcionários.

Um outro aspecto bastante negativo da maioria dos empresários entrevistados é que eles não têm o hábito de realizar reuniões para ouvir críticas, reclamações e sugestões de seus funcionários. Na prática os mais diversos assuntos de interesse do empresário e de seus funcionários são tratados em locais impróprios e em muitos casos, até diante de clientes. Isto parece trazer conseqüências negativas para empresa, como a desmotivação.

Apesar de não haver reuniões de trabalho entre empresários e colaboradores, hábito este muito comum nas micro-empresas de Nova Glória, segundo a maioria dos empresários

entrevistados a comunicação em suas organizações é eficiente. Isto é bastante positivo, pois a comunicação se configura como um dos mais importantes processos dentro de uma empresa, sendo através dele que se transfere os conteúdos emocionais e intelectuais, estando relacionado diretamente a eficiência do trabalho (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Depois de se planejar as atividades, organizá-las de maneira a facilitar o trabalho e dirigir as pessoas é preciso controlar, isto é, verificar se a implementação do que foi planejado está ocorrendo de acordo com que fora definido (MAXIMIANO, 2000). Este é o último elo do processo administrativo. É através dele que se vai monitorar as atividades, corrigindo erros e ou quaisquer desvios. Esse processo deve ser contínuo e dinâmico, para alcançar todos os departamentos da empresa.

No presente trabalho, percebemos que os empresários não praticam a contento nenhum dos controles que pesquisamos. Em alguns momentos alguns até executam este processo, porém, de forma isolada, pois não fazem uma confrontação de resultados que possa medir a eficiência de suas micro-empresas, ou seja, seus controles não geram as informações necessárias para promover possíveis mudanças e adequações necessárias para corrigir possíveis falhas na implementação do que fora planejado.

Para se ter uma idéia disso, os resultados da pesquisa demonstra que há uma falta sistemática de controle de caixa nas empresas pesquisadas, e como reforça Resnik (1999) esse é um controle primário, necessário e que jamais pode deixar de existir, pois através dele é que se conhece a situação ou a saúde financeira da empresa e possibilita visualizar os lucros auferidos.

É preciso reconhecer que os empresários novaglorinos enfrentam muitos problemas internos (administrativos, gerenciais, financeiros, etc) entretanto, estão inseridos em mundo globalizado com uma concorrência altíssima e voraz. Sendo necessário uma postura diferenciada para se sobressair.

Resumindo, a maioria das empresas estudadas apresenta pouca ou nenhuma prática do processo administrativo, de forma que suas práticas gerenciais se mostram inadequadas, incompletas e amadoras. Isto não quer dizer que seus conhecimentos sejam desprezíveis ou inúteis, pelo contrário são importantes, porém, tudo é muito empírico sem nenhum embasamento que possa servir de parâmetro que meça o crescimento e eficiência de suas micro-empresas.

Finalmente, a partir das informações obtidas neste estudo, do conhecimento galgado no curso de administração de empresas que estou concluindo, sugiro aos empresários novaglorinos que:

❖ É preciso sair da passividade e buscar novas técnicas que ajudem a administrar suas empresas profissionalmente;

❖ É necessário não se satisfazer com resultados medíocres, pois a empresa precisa crescer de forma sustentável;

❖ É fundamental participar de cursos de aperfeiçoamento gerencial e também realizar troca de experiências com outros empresários;

❖ Devem procurar rapidamente resolver seus problemas administrativos internos para que possam aproveitar as oportunidades do ambiente de maneira mais adequada.

10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

CARVALHO, Maria Cecília Marigoni de. **Metodologia científica: fundamentos e técnicas**. 2. ed. Campinas – SP: Papyrus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

JUCEG/GO. Disponível em: www.juceg.go.gov.br. Acesso em: 14 jun. 2004.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril – **Fundamentos da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

KWASNICKA, Eunice Lacava – **Introdução à administração**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Giberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrik J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RECEITA Federal. Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br. Acesso em: 08 jun 2004;

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Mc Graw-Hill, Makron Books, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE/GO. Disponível em: www.sebraego.br. Acesso em: 20 abr 2004;

SEBRAE/SP. Disponível em: www.sebraesp.br. Acesso em: 15 jun 2004;

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, Mario Calixto. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

DECLARAÇÃO

Eu, Nívia Elias Simplicio França, RG 4252755, formada em Letras Modernas pela Uni Evangélica Campus de Ceres (FAFISP) em 2005, declaro para os devidos fins que fiz a correção ortográfica do trabalho monográfico do acadêmico Luiz José da Silva, aluno do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba FACER.

Rubiataba, 13 de fevereiro de 2005.

Nívia Elias Simplicio França

Nívia Elias Simplicio França

ANEXOS

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA QUANTITATIVA

Pesquisa com vistas ao trabalho de conclusão de curso de Administração Empresarial
Aluno: Luiz José da Silva Orientador: Marcelo
Instituição de Ensino: Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba-FACER.

IMPORTANTE: Responda com atenção as questões, ciente de que as informações sobre sua empresa não serão repassadas a terceiros em hipótese alguma, pois nossa intenção é ter um perfil dos empresários deste município e por consequência elaborar um trabalho que possa ajudar no seu sucesso.

“Caro empresário desde já agradeço a atenção, e saiba que estas informações serão úteis para promovermos o crescimento empresarial do nosso município”

Horário: Início: _____

Término: _____

Data: _____

- Assinale com um “ x ”, apontando uma única resposta para as alternativas de múltiplas escolhas.

Razão social(nome da empresa) _____

Nome de fantasia: _____

Proprietário(a) pesquisado: _____

1º Qual a sua idade:

- Entre 18 e 30 anos
- Entre 30 e 50 anos
- Mais de 50 anos

2º Qual seu grau de estudo:

- Primário (1ª a 4ª série) **incompleto**
- Primário (1ª a 4ª série) **completo**
- Primeiro grau (5ª a 8ª série) **incompleto**
- Primeiro grau (5ª a 8ª Série) **completo**
- Segundo grau **incompleto**
- Segundo grau **completo**
- Superior **incompleto**
- Superior **completo**

3° Sua empresa é:

- Individual (único sócio)
- Sociedade Limitada (dois ou mais sócios)

4° Ramo de Atuação:

- Comércio
- Serviço
- Indústria

5° Há quantos anos está na atividade:

- Entre 01 a 05 anos
- Entre 05 e 10 anos
- Mais de 10 anos

6° Qual o número de funcionários de sua empresa:

- Nenhum
- Entre 1 e 5
- Entre 5 e 10
- Mais 10

PLANEJAMENTO

1° Você faz uso de computador na sua empresa:

- Sim
- Não

2° Você já participou de algum curso de capacitação que lhe ajudou a administrar seu negocio.
Se afirmativo, favor justificar:

- Sim: Quais? _____
- Não

3° Você já fez o planejamento de sua empresa para os próximos três anos:

Sim

Não

4° Você já fez o planejamento de sua empresa para deste ano:

Sim

Não

5° Onde estão registrados os objetivos de sua empresa:

Computador

Em papel

Na memória

6° Você está certo e seguro que sua empresa vai terminar este ano com lucro?

Sim

Não

7° Você conhece seus concorrentes?

Conheço bem

Conheço um pouco

Não conheço

8° Você acredita que a concorrência influencia na forma de administrar seu negócio?

Sim

Não

9° Você precisa colocar dinheiro do seu bolso para pagar as contas da empresa?

Sim

Não

10° Você acredita que seus conhecimentos adquiridos no dia-a-dia de sua empresa são suficientes para lhe trazer sucesso

Sim

Não

11° Você acha que se conhecesse mais sobre planejamento, seria mais fácil ter sucesso?

Sim

Não

12° Você tem uma previsão de vendas para os próximos seis meses?

Sim

Não

13° Você tem uma previsão de compras para os próximos seis meses?

Sim

Não

14° Você sabe em quanto tempo o capital investido em sua empresa vai retornar para você?

Sim

Não

ORGANIZAÇÃO

1° Se fosse necessário você se ausentar de seu negócio, outra pessoa conseguiria administrá-lo por um ano?

Sim

Não

2° Você divide o trabalho na sua empresa, ou gosta de fazer você mesmo todas as tarefas?

Divido as tarefas

Realizo tudo sozinho

3° Você organiza os documentos de sua empresa em pastas e arquivos?

Sim

Não

4° Você consegue localizar facilmente produtos que são vendidos em sua empresa?

Sim

Não

5° Você sabe as datas de aniversários de seus clientes?

Sim

Não

6° Você sabe quantas vezes um cliente lhe visita em um mês?

Sim

Não

LIDERANÇA

1° Você está satisfeito com as pessoas que lhe ajudam em seu negócio?

Sim

Não

2° Você acredita que seu funcionário se esforça suficientemente para que sua empresa cresça?

Sim

Não

3° Você realiza reuniões com seus funcionários para ouvir críticas, sugestões e reclamações?

Sim

Não

4° Para você a motivação, vem do funcionário ou é criado pela empresa?

- Vem do funcionário
- É criado pela empresa

5° Você acredita que um funcionário pode estimular o outro para trabalhar com mais eficiência?

- Sim
- Não

6° Na sua opinião, como você poderia estimular um funcionário seu a trabalhar mais motivado?

- Pagando bem
- Oferecendo benefícios(prêmios, plano de saúde, participação nos lucros)
- Reconhecendo seu trabalho
- Dando-lhe mais liberdade

7° Seus funcionários conhecem as normas e valores de sua empresa?

- Sim
- Não

8° Você confiaria a direção da sua empresa a algum dos seus funcionários?

- Sim
- Não

9° Você já pagou algum curso de capacitação para seus funcionários?

- Sim Quais: _____
- Não

10° A comunicação na sua empresa é:

- Eficiente
- Ineficiente

CONTROLE

1° Você sabe se existe mercadorias vencidas ou em excesso na sua empresa?

Sim

Não

2° Você acompanha sua margem de lucro?

Não

Sim

3° Você registra o que compra e vende no decorrer do mês?

Anoto

Não anoto

Anoto de vez em quando

4° Você sabe quanto tem a receber exatamente?

Sei

Não sei

5° Você sabe quanto tem a pagar exatamente?

Sei

Não sei

6° Você faz controle de caixa(financeiro)?

Faço

Não faço

7° Você compara seu movimento entre os meses, isto é, você consegue saber em qual mês do ano obteve mais lucros?

Sim

Não

8° Você avalia o desempenho dos seus colaboradores?

Sim

Não

ROTEIRO DO GRUPO DE FOCO

1. Apresentação

1.1 Explicar os objetivos do trabalho e como serão desenvolvidas as atividades

1.2 Apresentação individual dos participantes

- ❖ Nome/Empresa que representa/Atividade
- ❖ Quanto tempo na atividade; e
- ❖ Expectativas empresariais.

1.3 Apresentar a ME em números

- ❖ A importância da ME;
- ❖ Analisar dificuldades enfrentadas pelos pequenos empresários
- ❖ Compartilhar experiências administrativas

1.4 Discutir as práticas do processo administrativo no contexto das pequenas empresas de Nova Glória:

- ❖ Planejar
- ❖ Organizar
- ❖ Dirigir
- ❖ Controlar

QUESTÕES AO GRUPO:

PLANEJAMENTO

1º- Na essência o que é planejar para você e como você realiza este processo.

2º- É importante se ter objetivos definidos, ou isto é irrelevante para o sucesso empresarial?

3º - Para você uma pessoa pode ter sucesso sem estudar teorias administrativas, usando apenas seus conhecimentos adquiridos no dia a dia.

4º- Vocês pensam em crescer e expandir para novos mercados? Se Sim, relatar o que você tem feito para isso ocorrer.

5º- Há uma diferença clara para a contabilidade entre pessoa física e jurídica, onde cada um tem uma vida própria, inclusive com finanças separadas, mais o que ocorre em grande escala é que na prática tudo se mistura. Será que esta diferença requerida pela contabilidade é necessária ou irrelevante?

6º- No ponto de vista de vocês é possível administrar, provisionar atividades futuras ou não dá para antever, a medida que o ambiente é muito turbulento, sendo preciso deixar acontecer?

7º- Vocês fazem uso de Computador ou qualquer tipo de informatização na empresa? De que maneira?

ORGANIZAÇÃO

1º - Todos aqui organizam sua empresa de forma distinta, mais muitos não usam a prática de tomar nota dos procedimentos, manter um arquivo, etc.. Vocês acreditam que a empresa por ser pequena não é necessário anotar procedimentos, uma vez que sempre será administrada por uma única pessoa ou membros da família que conhecem os procedimentos adotados?

2º- O que é uma empresa organizada?

3º - Quem aqui enfrenta problemas com sumiço de notas fiscais, duplicatas e guias de impostos?

LIDERANÇA

1º Para vocês o funcionário se preocupa e valoriza sua empresa ou só quer o salário no fim do mês?

2º- Como vocês contratam seus funcionários, e quando ele chega na empresa o que é passado a ele, existe algum curso ou reunião preliminar para transmitir-lhe as normas e procedimentos da empresa.

3º- O que você costuma fazer para que seu funcionário trabalhe mais motivado?

4º- Realizar reuniões com funcionários é importante ou isto é perda de tempo ou irrelevante?

5º- Um grande problema que as empresas enfrentam é a dificuldade na comunicação, porque existem muitos ruídos, isto é falta de compreensão do que se deseja, e o trabalho não flui. Porque ocorrem estes problemas?

6º- Vocês acreditam que se um funcionário participa de um curso de capacitação, este vai ajudá-lo a trabalhar melhor, ou isto depende é da pessoa independente de curso.

CONTROLE

1º- Como você trabalha a parte financeira, isto é, começa o dia com x reais no caixa e no fim do dia fecha o caixa para saber o quanto de dinheiro entrou ou é um procedimento sem relevância.

2º- Um dos maiores problemas que foi levantado na pesquisa foi a questão do fiado; para você vender a prazo é um problema, porque? Existe algum controle que você desenvolve para controlar o tempo de fiado, a quantidade.

3º - Se você tivesse a oportunidade de mudar de ramo, você passou em um concurso que paga muito bem e você tem que parar rapidamente, este processo seria natural ou não seria possível, você saberia o quanto tem a receber e a pagar exatamente?

4º- Você realiza controle de estoque? Se sim como é este processo?

5º- Vocês anotam ou controlam de alguma forma a atividade de seus funcionários ou só no olho.

FECHAMENTO DO GRUPO DE FOCO

- ❖ Ressaltar a importante contribuição que a pesquisa pode proporcionar;
- ❖ Agradecer pela disposição do grupo;
- ❖ Agradecimentos pessoais;
- ❖ Coffee-break para terminar.