



**UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA**

RICARDO SILVESTRE SOARES

**ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE
VILHENA/RO**

Londrina
2009

RICARDO SILVESTRE SOARES

**ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE
VILHENA/RO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração -Mestrado em Gestão de Negócios - da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa Dra. Cristiane Vercesi.

Londrina
2009

**Catlogação na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

S676e Soares, Ricardo Silvestre

Estudo das práticas de gestão em empresas de Vilhena/RO. / Ricardo
Silvestre Soares – Londrina, 2009. 112f.

Orientador: Cristiane Vercesi

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de
Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicado, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2009.

1. Administração. 2. Gestão de empresas. 3. Empresas em
Vilhena/RO. I. Soares, Ricardo Silvestre. II. Universidade Estadual de
Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicado. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658.012.4

RICARDO SILVESTRE SOARES

**ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE
VILHENA/RO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração – consórcio entre Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cristiane Vercesi (PPA – UEL)

Profa. Dra. Hilka Vier Machado (PPA – UEM)

Profa. Dra. Elisabete Aparecida Coelho
(CONVIDADA)

Londrina, 28 de setembro de 2009.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Vivian, por me ajudar ser mais “pé no chão”. E à minha família, pelo amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à força criadora de todas as coisas do universo.

Ao “Seu” Alberto, meu pai, que, com seu amor e fé inabalável, sempre me motivou com palavras de perseverança.

À “Dona” Sueli, minha mãe, que, com seu amor e dedicação, foi fundamental na minha educação.

À Vivian, minha esposa, que, com seu amor e carinho, me apoiou nos momentos de dúvidas.

Ao Marquinhos, meu amigo, pelas conversas sobre o conhecimento e pesquisas.

Ao professor José Gonzaga da Silva Neto, empreendedor, que com naturalidade envolve e conquista aqueles que estão à sua volta, e com visão, proporciona oportunidade e contribui com a formação destas pessoas.

À professora Maria Zenilda de Souza, que frente à necessidade de minha presença em Londrina, sempre permitiu minhas ausências aos trabalhos na faculdade.

Ao professor Marcelo Plens, por se colocar a disposição e me apoiar para o ingresso em um programa de mestrado.

Aos professores do PPA, em especial minha orientadora, professora Cristiane Vercesi, que apesar da longa distância física me orientou na realização deste trabalho.

Às professoras Elisabete e Hilka, membros da banca examinadora, pela participação e contribuição.

Ao Chico, secretário do mestrado, que frente à minha distância física do programa foi prestativo e atencioso.

Aos colegas do mestrado, em especial ao Alexandre Munhoz e à Adriana Rampazo, pelo apoio e companheirismo.

Enfim, a todos que de forma direta ou indireta, contribuíram com a realização desta etapa, o mestrado, que para mim significa uma oportunidade de desenvolvimento, na busca de ser melhor que antes, melhor professor, melhor cidadão, enfim, uma pessoa melhor.

SOARES, Ricardo Silvestre. **Estudo das práticas de gestão em empresas de Vilhena/RO**. 2009. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2009.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo sobre práticas de gestão. Apresenta-se como um estudo exploratório, possui natureza quantitativa e corte transversal. A amostra foi de 45 empresas numa população de 350, todas associadas à Associação Empresarial de Vilhena/RO. Os dados foram obtidos por meio de questionário com questões fechadas, os quais foram aplicados ao gestor principal (topo da hierarquia) da empresa pesquisada. As questões foram baseadas nos seguintes tópicos: i) modelos de gestão, ii) escopo organizacional, iii) controle e avaliação dos resultados, iv) gestão de pessoas e v) uso de software de gestão. Os resultados alcançados foram: há equilíbrio entre a presença de modelos de gestão orgânicos e mecânicos; a maior parte das empresas declara o escopo organizacional, mas quase a mesma quantidade não declara nada; a preocupação maior das empresas é com resultados financeiros, apresentando praticamente nenhuma prática de avaliação dos impactos sócio-ambientais; quanto à gestão de pessoas, o recrutamento é feito principalmente por indicação e a seleção por meio de análise curricular e entrevistas, a maior parte das empresas não realiza treinamento de seus funcionários, mas realizam o acompanhamento do desempenho e o remuneram; e, a maioria das empresas utiliza software de gestão. Comparando-se a literatura revisada e os resultados obtidos transparece a necessidade de incorporação de melhorias às práticas de gestão das empresas de Vilhena, destacando-se o controle e a avaliação dos impactos socioambientais das atividades da empresa.

Palavras-chave: Práticas de gestão.

SOARES, Ricardo S. **Study of management practices in Vilhena's companies.** 2009. 112 f. Dissertation (Master's Degree on Management) State University of Londrina, Londrina, 2009.

ABSTRACT

This work is a study about management practices. It's a exploratory and quantitative study and data was collected in a determined moment. The sample counted with 45 companies in a population of 350, all associated to "Associação Empresarial de Vilhena/RO;". The data was obtained with a closed questionnaire, which was applied to the principal manager of the company. The questions were based in the follow topics: i) management models, ii) company scope, iii) result's evaluation, iv) human resource management and v) management software use. The research's results were: there is balance between the presence of organic and mechanic models; the major part of the companies declares the scope, but almost the same number doesn't declare anything; the management pay more attention to the financial results and almost none to the social and environmental impacts; about the human resource management, the indication is used to recruit and the selection is made by curriculum analyses and interview, the major part of the companies doesn't train their employees, the management follow the performance and give remuneration for that; and, the major part of the companies uses management software. Comparing the theory and the data it's showed that it's important to the companies to incorporate better management practices, like pay more attention to the social and environmental impacts of the company's activities.

Key-words: Management practices.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Folclores e fatos sobre o trabalho dos gestores.....	29
Quadro 2 – Formas organizacionais – modelos de gestão	34
Quadro 3 – Conteúdo utilizado para a confecção do questionário de pesquisa.....	42
Quadro 4 – Modelos de gestão.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição das empresas por atuação	45
Figura 2 – Distribuição das empresas por produtos/serviços	46
Figura 3 – Distribuição das empresas por tempo de existência	47
Figura 4 – Distribuição das empresas por quantidade de funcionários	48
Figura 5 – Distribuição das empresas por situação.....	49
Figura 6 – Distribuição dos gestores por sexo	50
Figura 7 – Distribuição dos gestores por idade	51
Figura 8 – Distribuição dos gestores por região de nascimento.....	52
Figura 9 – Distribuição dos gestores por região que morava antes de Vilhena	53
Figura 10 – Distribuição dos gestores por estado civil	54
Figura 11 – Distribuição dos gestores por escolaridade.....	55
Figura 12 – Distribuição dos gestores graduados por área da graduação	56
Figura 13 – Distribuição da participação dos gestores em cursos sobre gestão (exceto graduação e pós-graduação).....	57
Figura 14 – Distribuição dos gestores por década de chegada à Vilhena.....	58
Figura 15 – Distribuição dos gestores por tempo de experiência na empresa como gestor	59
Figura 16 – Distribuição dos gestores por conhecimento em informática	60
Figura 17 – Distribuição dos gestores por conhecimentos de outros idiomas.....	61
Figura 18 – Frequência de utilização pelo gestor de comunicação verbal para se comunicar com seus funcionários	62
Figura 19 – Frequência de utilização pelo gestor de telefone ou celular para se comunicar com seus funcionários	63
Figura 20 – Frequência de utilização pelo gestor de e-mail para se comunicar com seus funcionários	64
Figura 21 – Frequência de utilização pelo gestor de papel para se comunicar com seus funcionários	65
Figura 22 – Comparação da frequência de utilização pelo gestor dos meios de comunicação	66

Figura 23 – Distribuição das atividades que mais tomam o tempo dos gestores	67
Figura 24 – Distribuição da percepção dos gestores sobre o ambiente externo	68
Figura 25 – Distribuição da percepção dos gestores sobre a concorrência	69
Figura 26 – Distribuição da empresas por presença dos itens do escopo organizacional	72
Figura 27 – Distribuição da frequência de citação dos itens que são avaliados e controlados.....	74
Figura 28 – Citações da presença de sistemas de avaliação e controle de resultados.....	75
Figura 29 – Distribuição do tipo de tarefa que os funcionários predominantemente realizam na empresa	76
Figura 30 – Distribuição da presença de regras e regulamentos na empresa	77
Figura 31 – Distribuição da presença de organograma na empresa.....	77
Figura 32 – Distribuição da quantidade de níveis hierárquicos na empresa	78
Figura 33 – Distribuição da predominância de centralização/descentralização da autoridade na empresa.....	79
Figura 34 – Distribuição da formalidade/informalidade da comunicação entre os funcionários na empresa	80
Figura 35 – Distribuição da utilização de indicação para o recrutamento de novos funcionários	83
Figura 36 – Distribuição da utilização de agências de emprego para o recrutamento de novos funcionários	84
Figura 37 – Distribuição da utilização de anúncios de emprego para o recrutamento de novos funcionários	85
Figura 38 – Distribuição da utilização de visitas ou contato com faculdades para o recrutamento de novos funcionários	86
Figura 39 – Distribuição das citações das técnicas de seleção de pessoas utilizadas pelas empresas pesquisadas	87
Figura 40 – Distribuição dos tipos de treinamento utilizados após a pessoa ser contratada	88
Figura 41 – Distribuição da frequência de treinamentos realizados internamente na empresa	89

Figura 42 – Distribuição da frequência de treinamentos realizados fora da empresa	90
Figura 43 – Distribuição da atitude da empresa frente a oportunidade de treinamento por meio de palestras promovidas fora da empresa	91
Figura 44 – Distribuição da atitude da empresa frente a oportunidade de treinamento por meio de palestras promovidas fora da empresa	92
Figura 45 – Distribuição da atitude da empresa frente a oportunidade de cursos fora da empresa.....	93
Figura 46 – Distribuição da atitude da empresa frente a oportunidade de cursos fora da empresa.....	93
Figura 47 – Distribuição das empresas por acompanhamento dos resultados dos funcionários.....	95
Figura 48 – Distribuição das empresas por fornecimento de remuneração diferenciada para os funcionários que se destacam	95
Figura 49 – Distribuição das empresas por fornecimento de remuneração adicional ao salário base.....	96
Figura 50 – Distribuição das citações dos tipos de remuneração adicional	97
Figura 51 – Distribuição do nível de utilização de software de gestão	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 DO MUNDO DO TRABALHO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	16
2.2 A GESTÃO	21
2.2.1 As Origens da Gestão	22
2.2.2 O Gestor	24
2.2.3 Modelos de Gestão	30
2.2.4 Escopo Organizacional.....	34
2.2.5 Controle e Avaliação dos Resultados.....	36
2.2.6 Gestão de Pessoas	37
2.2.7 Informatização – Software de Gestão	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1 RESULTADOS SOBRE A EMPRESA.....	45
4.1.1 Discussão Sobre as Características das Empresas.....	49
4.2 RESULTADOS SOBRE O GESTOR	50
4.2.1 Discussão Sobre o Perfil dos Gestores.....	69
4.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO	71
4.3.1 Escopo Organizacional.....	72
4.3.2 Avaliação e Controle dos Resultados da Empresa	73
4.3.3 Modelo de Gestão	75
4.3.4 Gestão de Pessoas	82
4.3.4.1 Recrutamento.....	82
4.3.4.2 Seleção	87
4.3.4.3 Treinamento	88
4.3.4.4 Acompanhamento dos resultados dos funcionários e remuneração	94
4.3.5 Informatização (Software de Gestão).....	98

5 CONCLUSÕES	100
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE	104
APÊNDICE A	105

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema central a gestão de organizações, a qual se insere num mundo cheio de facetas e possibilidades de estudos, o mundo do trabalho. Para fins de estudo, este mundo pode ser descolado da realidade entendendo sua origem a partir do momento em que o homem atribuiu significado às suas atividades. O trabalho é, pois, a atividade humana geradora de significado, que transforma o que o homem tem a sua volta ao mesmo passo que transforma o próprio homem.

Ao longo do desenvolvimento da história do mundo do trabalho emerge a gestão, atividade humana que, sob uma perspectiva técnica instrumental, busca proporcionar eficiência, eficácia e efetividade às organizações. Desta feita, o gestor põe em movimento diferentes práticas de gestão que ao longo do tempo foram sendo estudadas e desenvolvidas.

A gestão tem sua história inserida dentro da história do mundo do trabalho. Sua origem é explicada por diferentes perspectivas, porém, o que não se pode discutir é sua presença marcante nas organizações. Sendo assim, estudos que gerem conhecimento sobre o fenômeno organizacional inserem-se com o intuito de contribuir com a melhoria das práticas e ações organizacionais.

Os problemas de estudos organizacionais emergem de diferentes realidades e são elaborados de formas diversas, lançando sobre tais realidades diferentes olhares. Desta forma, o presente trabalho buscou conhecer melhor a realidade de organizações, especificamente empresas, na cidade de Vilhena, estado de Rondônia.

Assim, o problema da presente pesquisa emergiu da situação do autor como professor do ensino superior na referida cidade. Perguntas feitas pelos alunos do curso de administração sobre particularidades da gestão em Vilhena, e que não podiam ser respondidas por ausência de estudos, possibilitaram perceber a necessidade de pesquisas sobre esta realidade. Desta forma, a pergunta que orientou esta pesquisa foi elaborada da seguinte forma: “como se caracteriza a gestão em empresas de Vilhena?” Posteriormente, definiu-se o objetivo geral em “descrever como é a gestão em empresas de Vilhena com base em categorias pré-definidas”. Frente a isso foram traçados objetivos específicos necessários ao

cumprimento do geral, definidos da seguinte forma: “definir o perfil dos gestores, tipificar as empresas onde ocorre a gestão e indicar as formas de condução da gestão”.

As escolhas feitas para a condução da pesquisa definiram-na como exploratória, quantitativa e transversal. A população de pesquisa é formada por 350 empresas associadas à Associação Empresarial de Vilhena (ACIV) e a amostra contou com 45 empresas pesquisadas, às quais foi aplicado um questionário contendo perguntas com respostas fechadas.

O texto a seguir está organizado em quatro seções, sendo que a revisão da literatura é realizada na próxima; os procedimentos metodológicos compõem a seguinte e os resultados são apresentados e discutidos na terceira seção. Na quarta e última seção textual do trabalho são apresentadas as conclusões da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DO MUNDO DO TRABALHO À INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Nesta seção é descrita a evolução do mundo do trabalho; são abordadas suas características, enfatizando a realidade brasileira e descrevendo suas alterações ao longo do tempo. Destas alterações emerge a gestão enquanto prática social, e, posteriormente, a gestão é institucionalizada, sendo oficialmente chamada de administração.

Para compreender o mundo do trabalho, podemos entender o trabalho como um processo que acontece entre o homem e a natureza, em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Em outras palavras, a ação onde o homem põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade (braços e pernas, cabeça e mão), a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para a sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a natureza externa a ele e ao modificá-la, ele, ao mesmo tempo, modifica sua própria natureza (MARX, 1983; ANTUNES, 2004).

Apropriando-se do conceito de trabalho utilizado por CODO (1998) em suas pesquisas e que vai ao encontro das idéias apresentadas no parágrafo anterior, consideramos aqui trabalho como a relação de dupla transformação entre homem e natureza, uma atividade geradora de significado pela qual o homem transforma o que está a sua volta e é transformado.

Frente a esta relação de dupla transformação entre o homem e a natureza que se cunhou o termo mundo do trabalho. Este mundo caracteriza-se como campo fértil para a realização de estudos organizacionais.

Em algum momento da evolução do mundo do trabalho emerge a gestão, que pode ser considerada como uma prática social que existe desde que o homem desenvolveu a capacidade de pensar. Porém, afirma-se que tenha surgido no ano 5.000 a.C., na Suméria, quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos. Porém, acredita-se que a gestão é mais antiga, pois, este argumento de que tenha surgido na Suméria se dá pelo fato de que não existem registros de outras civilizações, pois a invenção da escrita é

atribuída aos sumérios. Logo, é plausível considerarmos que o homem começou a pensar antes que tenha inserido a escrita em seu meio social. A história da humanidade traz outros exemplos, como no Egito, onde Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado que não poderia ter-se operacionalizado sem uma gestão pública sistemática e organizada. Ainda, na China de 500 a.C, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, a Constituição de Chow com seus oito regulamentos e as Regras de Gestão Pública de Confúcio exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de gestão. Apontam-se, ainda, outras raízes históricas. As instituições otomanas, pela forma como eram geridos seus grandes feudos; a Alemanha e a Áustria, de 1550 a 1700, através do aparecimento de um grupo de professores e gestores públicos chamados os fiscalistas ou cameralistas; os mercantilistas ou fisiocratas franceses, que valorizavam a riqueza física e o Estado, pois ao lado das reformas fiscais preconizavam uma gestão sistemática, especialmente no setor público (CRA/CE, 2005).

No Brasil, a primeira forma de organização do trabalho, leia-se gestão, mesmo que sem a utilização de tecnologia e destinada à subsistência, foi a indígena. Os índios realizavam agricultura plantando feijão, milho, abóbora e principalmente mandioca; e tinham práticas rudimentares de gestão, pois, não se preocupavam em preservar os recursos naturais de uma região, mudando de local assim que tais recursos se exaurissem. Além disso, algumas tribos possuíam táticas de caça e guerra (FAUSTO, 2008).

Após a vinda dos portugueses, a forma de organização do trabalho mais significativa, devido à sua influência na sociedade e sua dimensão, foi o engenho de cana-de-açúcar. Os primeiros engenhos no Brasil foram estabelecidos na década de 1530 (USP – Pró-reitoria de cultura e extensão universitária).

O trabalho nos engenhos era dividido, onde os escravos realizavam grande número de tarefas, sendo concentradas em sua maioria nos pesados trabalhos do campo. Excepcionalmente, escravos subiam na hierarquia de funções e chegavam a “banqueiros”, um auxiliar do mestre-de-açúcar, ou até mesmo a mestre, que era um trabalhador especializado, responsável pelas operações finais e, em última análise, pela qualidade do açúcar. Aos senhores de engenho cabia a gestão geral do engenho. Estavam sempre observando o mercado internacional, pois sua riqueza dependia não somente de sua capacidade de gestor, mas também dos

preços fixados do outro lado do Atlântico, nos grandes centros importadores (FAUSTO, 2008).

Do Brasil colonial até o ano de 1930, o mundo do trabalho brasileiro foi predominantemente agrícola (FAUSTO, 2008). Mas, as mudanças que transformariam significativamente o mundo do trabalho em grande parte do planeta, passando de uma economia agrícola baseada no trabalho manual, para uma economia baseada na indústria mecanizada, deram-se por influência de um processo conhecido como Revolução Industrial. Este processo é didaticamente dividido em três etapas, conhecidas como Primeira, Segunda e Terceira Revoluções Industriais, as quais serão descritas a seguir.

A primeira Revolução Industrial iniciou-se na Inglaterra no final do século XVIII. Posteriormente, durante o século XIX, outros países como os Estados Unidos, a França, a Alemanha, a Itália, a Holanda, o Japão e a Bélgica, também iniciaram sua industrialização. Esse período que se estende da segunda metade do século XVIII a meados do século XIX ficou caracterizado por duas importantes invenções que propuseram uma reviravolta no setor produtivo e de transportes. A ciência descobriu a utilidade do carvão como meio de fonte de energia e do ferro como material para a elaboração de máquinas e equipamentos, como a locomotiva e o tear mecânico (MACHADO, 2009).

Porém, tais alterações tecnológicas da Primeira Revolução Industrial ocorridas na Inglaterra levaram algum tempo para se estabelecerem no Brasil. Enquanto na Inglaterra, a máquina a vapor foi utilizada pela primeira vez em 1785, somente em 1869, na província de São Paulo, no ramo têxtil, houve a sua primeira utilização com êxito para uso comercial (HARDMAN e LEONARDI, 1991).

A segunda Revolução Industrial foi definida entre a segunda metade do século XIX e início do século XX e é marcada pela substituição do ferro pelo aço, do vapor pela energia elétrica e pelo desenvolvimento de produtos químicos, dentre eles os provenientes do petróleo, como o plástico e a gasolina (MACHADO, 2009). A descoberta da gasolina e a invenção do motor de combustão proporcionaram condições para o desenvolvimento de uma das indústrias mais importantes de nossa sociedade, a automotiva. Esta indústria trouxe transformações não somente ao mundo do trabalho, mas também mudou o modo de vida das pessoas em toda a sociedade, bem como trouxe conseqüências para o nosso meio ambiente.

A terceira Revolução Industrial aconteceu a partir da metade do século XX e é marcada pela intensificação da já iniciada integração entre ciência e produção industrial. Também chamada de Revolução tecno-científica, foi neste período que começou o desenvolvimento da robótica e da informática (softwares e hardwares).

Em suma, todo o processo de Revolução Industrial causou grandes transformações nos modos de produção, transporte e comunicação, alterando assim o mundo do trabalho e os modos de vida social por onde tal fenômeno se manifestou.

O mundo do trabalho e a vida social no Brasil, mesmo que de forma tardia se comparado com países europeus, também foram significativamente transformados pela Revolução Industrial. A partir da segunda metade do século XX a atuação política influenciou no processo de industrialização brasileira e na consequente disseminação do fenômeno da Revolução Industrial no país. Podemos citar: o governo de Juscelino Kubitschek, entre 1956 e 1961, com o Programa de Metas, que abrangia 31 metas, distribuídas em seis grandes grupos, a saber: energia, transportes, alimentação, indústrias de base, educação e a construção de Brasília; o regime militar com o chamado “milagre brasileiro”, entre 1968 e 1973; a abertura e estabilização econômica na década de 1990, abrindo espaço para a intensificação dos investimentos na indústria.

A partir de 1930, conforme a gestão se desenvolveu como prática social inserida no contexto supracitado de expansão da atividade industrial, a história da institucionalização da administração e da profissão de administrador é concomitante e pode ser contada partindo-se de 1931, com a fundação do Instituto da Organização Racional do Trabalho - IDORT, que contava na sua direção técnica com o Professor Roberto Mange, suíço naturalizado.

Em meados do mesmo ano o Departamento Administrativo do Serviço Público, até hoje conhecido pela sigla DASP, foi fundado pelo Dr. Luiz Simões Lopes e, na mesma oportunidade foi criado o cargo de Técnico em Administração. Por este órgão também foi criada a Escola de Serviço Público que enviava técnicos de administração aos Estados Unidos para a realização de cursos de aperfeiçoamento, com defesa de tese. Os conhecimentos e as ações desenvolvidas por estes especialistas, no seu retorno ao país, fez deles pioneiros da Administração no Brasil, como profissão (CRA/CE, 2005).

Posteriormente, em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo (USP); sendo que a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (FEA-USP) foi criada em janeiro de 1946, logo após o término da Segunda Guerra Mundial e simultaneamente com a redemocratização do Brasil. Durante 20 anos, a FEA possuía apenas os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, mesmo assim, ambos os cursos, evidenciavam um conjunto de disciplinas que tratava de assuntos sobre gestão. Somente na década de 60 a USP criou o Departamento de Administração. Porém, a implantação do primeiro curso de graduação em administração, em 1954, foi da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EBAPE/FGV), esta criada em abril de 1944 (CFA, 2009; FGV, 2009; USP, 2009).

A expansão do ensino em administração está ligada a interesses públicos e privados. Nesta época, conforme visto anteriormente, a economia brasileira acelerava seu processo de industrialização e ampliava significativamente o setor de serviços, deixando de ser predominantemente agrária e exportadora (www.cfa.org.br).

Tabela 1 - Número de cursos de graduação em Administração por décadas.

Década	Cursos
Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000 até 2008	1.462

Fonte: Dados do MEC compilados pelo Conselho Federal em Administração.

Retomando o curso da história da institucionalização da administração, através da iniciativa da ABTA (Associação Brasileira de Técnicos em Administração), criada em 19 de novembro de 1960, e com a colaboração do professor Alberto Guerreiro Ramos, Técnico de Administração do DASP, na época Deputado Federal, foi sancionada em 9 de setembro de 1965, pelo então presidente

da república, Humberto de Alencar Castelo Branco, a lei número 4.769 que dispunha sobre o exercício da profissão de Técnico em Administração. Mas, somente em 22 de setembro de 1967 essa lei foi regulamentada através do Decreto 61.934 que, além disso, constituiu o Conselho Federal de Técnicos em Administração (CRA/CE, 2005).

A partir deste momento foram criados também os Conselhos Regionais de Técnicos em Administração, que em 13 de junho de 1985, através de lei 7.321, passaram a ser denominados Conselhos Regionais de Administração (CRAs), representados nacionalmente pelo Conselho Federal de Administração (CFA). E, por meio desta lei, alterou-se a denominação de Técnico em Administração para Administrador.

Após termos descrito de forma sucinta o processo de institucionalização da administração no Brasil, não podemos considerar gestão e administração como sinônimos. Pois, ao serem criados os conselhos de administração e instituída a profissão de administrador, determinou-se que o administrador (todo bacharel em administração ou pessoa que tenha exercido atividades do campo da administração por pelo menos cinco anos) é considerado um gestor, mas nem todo gestor é considerado administrador. Logo, para este trabalho, não será considerada esta diferenciação entre gestão e administração, e, conseqüentemente, entre gestor e administrador. Em outras palavras, os pesquisados caracterizam-se por gestores, independente de serem administradores ou não.

2.2 A GESTÃO

Tendo definido a gestão como uma atividade que emerge no mundo trabalho, abordaremos as origens da gestão e, posteriormente, do gestor. Num primeiro momento, a origem da gestão será apresentada sob as perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica, e a origem do gestor será apresentada sob as perspectivas técnica, elitista e política. Em seguida, serão feitas considerações pertinentes ao presente trabalho sobre a gestão, a saber: função do gestor, modelos

mecanicista e orgânico de gestão, escopo organizacional, controle e avaliação dos resultados organizacionais, práticas de gestão de pessoas e informatização.

2.2.1 As Origens da Gestão

Reed (1997 apud ROSSI, 2001) apresenta a origem da gestão em quatro perspectivas: a técnica, a política, a crítica e a praxeológica. A perspectiva técnica propõe uma concepção racionalista instrumental da gestão, visualizando-a como fator de controle e coordenação de tarefas sociais na busca de objetivos. Assim, a gestão assume importância teórica e prática na coordenação e controle da estrutura organizacional, visando a manutenção da existência destas instituições.

Na perspectiva política entra em cena o conflito entre grupos de interesse, onde o papel da gestão é a sua regulação. Enquanto na perspectiva técnica o foco é na estrutura, a perspectiva política enfatiza o processo, tratando a gestão como elemento de controle, num ambiente dominado por alianças e disputas entre as diversas forças de poder. Segundo Reed:

“Neste modelo, as estruturas organizacionais são tidas como redes de interação social permanentemente reelaboradas onde os aspectos mais estáveis dos sistemas de controle formal – hierarquia, regras, procedimentos, normas de regulação, técnicas de monitorização, etc. – são entendidas como constituindo o contexto de fundo sujeito à renegociação através das ações de rotina de todos os funcionários.” (REED, 1997, p. 164 apud ROSSI, 2001, p. 49)

A perspectiva crítica é apresentada como uma alternativa à perspectiva política e apresenta a gestão como mecanismo de controle que promove e protege os interesses econômicos e políticos da classe dominante. “As estruturas de gestão e suas estratégias são tratadas como instrumentos a partir dos quais interesses econômicos e políticos de uma classe dominante, no interior de um modo de produção específico, são tornados possíveis e protegidos.” (REED, 1997: 164 apud ROSSI, 2001).

A perspectiva praxeológica entende a gestão como uma prática social. Dentro dessa perspectiva, o autor apresenta cinco fatores distintos e inter-relacionados que constituem o conceito de gestão como prática social específica: o

tipo de ações desenvolvidas por um conjunto de indivíduos que se sentem membros de uma determinada comunidade e que, nessa qualidade, se envolvem em determinadas práticas; os pressupostos que, simbolicamente, permitem identificar objetivos ou problemas comuns e constituem a base para o estabelecimento da interação recíproca; os objetivos ou problemas partilhados que orientam as práticas de acordo com a relação de comunicação que os respectivos membros estabelecem através do quadro discursivo que organiza os seus pressupostos; os meios ou recursos, tanto materiais como simbólicos, através dos quais se persegue a realização dos projetos a que atribuem significado e, finalmente, as condições ou constrangimentos que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos necessários à sua consecução e as relações que permitem estabelecer entre os respectivos membros (REED, 1997 apud ROSSI, 2001).

Entendendo-se que a figura do gestor é inerente à gestão, e que é impossível dissociá-las; ao abordar o tema gestão é necessário escrever sobre o gestor, uma vez que é este sujeito que atribui forma à gestão, em outras palavras, é pelo desempenho de seu papel que o gestor define as práticas de gestão que vigerão na organização que ele gere. Sendo assim, nos próximos parágrafos, serão abordadas as origens do gestor.

Davel e Melo (2005) apontam as perspectivas técnica, elitista e política para explicar a origem da figura do gestor. A técnica, a mais comum dentre as três, defende que devido ao crescimento em escala e complexidade das empresas capitalistas a partir da metade do século XIX, surgiu o gerente como um novo grupo de especialistas. Diversas mudanças no contexto das organizações proporcionaram a necessidade da “mão visível do gerente” na definição de práticas de gestão mais adequadas às condições que se apresentavam (GREY, 1999 apud HARTENTHAL, 2008). A explicação de elite emerge durante meados do século XX e ressalta a importância e a dominância da consolidação de uma elite administrativa associada ao crescimento de burocracias de larga escala. Algumas pessoas, enquanto parte de uma subelite incluída numa tecnoestrutura social, teriam se valido de diversos mecanismos sociais e econômicos para legitimar-se como uma elite administrativa (os gestores). A explicação política defende que o gestor se insere em meio ao desenvolvimento do sistema produtivo e o movimento do capital. Este trabalhador emerge para controlar o trabalho por meio de disciplina e supervisão

com vistas a diminuir os custos do sistema fabril, essa diminuição é mais devida ao controle e menos devida aos avanços tecnológicos.

Não faz parte dos objetivos deste trabalho discutir qual das explicações das origens para a gestão e o gestor está mais correta. O fato é que a gestão emergiu no mundo do trabalho e faz parte de nossas organizações. Cabe sim, esclarecer que este trabalho assume a perspectiva técnica da gestão e do gestor como pressuposto de estudo, tendo a gestão como ferramenta que o gestor se vale para proporcionar eficiência, eficácia e efetividade. Na próxima seção são abordadas teorias e perspectivas sobre o gestor e a gestão.

2.2.2 O Gestor

Considerando que este trabalho se pauta i) na assunção da existência da figura do gestor que realiza a gestão, ii) no fato que as organizações são entidades inseridas em um ambiente e que configuram modelos de gestão buscando coerência na sua relação com tal ambiente, iii) e que as organizações são entidades que possuem objetivos e que para alcançá-los executam diferentes práticas de gestão; os parágrafos seguintes abordam as partes do pensamento administrativo que embasam tais pressupostos.

A figura do gestor é integrante do processo de gestão, sendo impossível dissociá-las. Para abordar o tema gestão é necessário abordar a figura do gestor, uma vez que é este sujeito que atribui forma à gestão, em outras palavras, é pelo desempenho de seu papel que o gestor define as práticas de gestão que vigerão na organização que ele gere, exercendo papel fundamental no direcionamento da organização (MOTTA, 2002).

As abordagens sobre as funções do gestor podem ser divididas em duas correntes, uma de caráter prescritivo, onde se destacam os trabalhos de Fayol, Barnard e Simon; e outra que observou as atividades cotidianas dos gestores, que possui como representantes Carlson, Sayles, Stewart, Raufflet, Mintzberg, Kotter, Hales, Gabarro e Hill (RAUFFLET, 2005; HARTENTHAL, 2008).

Fayol, com a publicação em 1916 de Administração Industrial e Geral, foi um dos precursores na elaboração de concepções teóricas específicas

sobre o trabalho do gestor. Propôs os conceitos de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 1976). Planejar era definido como: “examinar o futuro e desenhar um plano de ação”. Organizar significava: “construir a estrutura, material e humana, do empreendimento”. Comandar significava: “manter a atividade no pessoal”. Coordenar: “reunir, unificar e harmonizar as atividades e esforços”. Controlar: “assegurar-se de que tudo ocorre em conformidade com a regra estabelecida e a ordem expressa” (LODI, 1974). Completou sua obra indicando os 16 deveres dos gerentes, deixando evidente a característica prescritiva da abordagem realizada por Fayol.

Barnard, na quarta parte de seu livro *As funções do Executivo*, publicado em 1938, traz uma exposição, em termos bem gerais, como o próprio autor comenta em seu prefácio, das funções, processos e problemas essenciais das funções executivas ou da liderança em organizações e da gerência dos sistemas cooperativos. Apresenta o que chama de funções executivas essenciais, sendo i) manter as comunicações na organização, ii) assegurar os serviços essenciais dos indivíduos, e iii) formular os propósitos e objetivos (BARNARD, 1979).

Em 1945 a publicação do livro *Comportamento Administrativo* de Herbert Alexander Simon (1979) contribui com estudos sobre a maneira que as pessoas decidem e como a administração pode influenciar este processo de decisão. Simon vê o homem “como um ator econômico com opções para escolhas e decisões, mas que possui estoque limitado de informações e capacidade de processamento. Como Taylor e Fayol, este autor também acreditava na condução racional e científica das organizações; e tal como Barnard, Simon caracteriza a organização como um sistema social cooperativo, onde as pessoas interagem de forma coordenada (pelos gestores), na busca de objetivos comuns sempre com ameaças externas, onde não devem existir conflitos de natureza interna (CURY e BRUNO, 2007).

Por outro lado, autores como Carlson (1951), Sayles (1964), Stewart (1967), Mintzberg (1973), Kotter (1982), Hales (1986), Gabarro (1987) e Hill (1992) são os representantes da corrente de pensamento que visualiza o dia-a-dia dos gestores, na qual Mintzberg é seu principal expoente, pois, foi um dos primeiros a contribuir significativamente com observações mais aprofundadas sobre as atividades diárias dos gestores. A característica principal desta linha de estudos

sobre as funções gerenciais é o foco no que realmente fazem os gestores no cotidiano de seu trabalho.

O primeiro pesquisador selecionado para tratar do cotidiano dos gestores é Sune Carlson, que em 1947 inicia um conjunto de observações das atividades de nove presidentes de empresas suecas e um alto dirigente francês, classificando-as em categorias simples, como: a) local de trabalho (interno ou externo à empresa); b) dos contatos com outras pessoas (colaborador ou vínculo institucional do contato); c) da técnica de comunicação (direta, indireta, telefônica, verbal, escrita); d) da natureza da questão tratada; e) do tipo de ação exercida durante essa atividade. Carlson confirma que os gerentes têm jornadas de trabalho fragmentadas e preferem comunicações verbais (RAUFFLET, 2005).

Em 1964, Sayles publica *Managerial Behavior: administration in complex organizations* que foi obtido por meio de entrevistas onde anotava tudo que parecesse interessante, sem idéia preconcebida. Concluiu que o comportamento dos gestores se insere num sistema social, onde o objetivo do gestor é se esforçar para construir e manter um sistema de relações recíprocas (RAUFFLET, 2005).

Dentre as pesquisas pioneiras inserem-se os estudos de Rosemary Stewart (1967) que durante quatro semanas estudou as agendas de 160 gestores britânicos, ou seja, como eles passavam efetivamente o tempo e como analisavam a forma de passar o tempo. Conclui que os gerentes passam aproximadamente metade do tempo discutindo idéias, quer em discussões informais, reuniões, ao telefone ou em atividades sociais, tendo o indivíduo e o contexto de trabalho como fatores que influenciam de forma a gerar variações neste tempo. As observações baseadas na pesquisa de Stewart permitiram aperfeiçoar as práticas de recrutamento, de formação e de evolução dos gestores nas organizações (RAUFFLET, 2005).

Os trabalhos de Mintzberg (1973) são considerados os mais importantes dentre os da escola das atividades cotidianas dos gestores. Este autor acompanhou diretamente o cotidiano de gestores no trabalho e os acompanhou por cinco semanas, durante as quais anotou com precisão suas atividades. Propôs uma síntese das pesquisas sobre o trabalho dos gestores em categorias, apresentando sugestões para suas funções e papéis. Mintzberg corroborou com as informações de que os gestores trabalham num ritmo implacável e que sua rotina de trabalho é composta de ações breves, variadas e fragmentadas. E que os gestores preferem a

ação direta ao trabalho de reflexão, e as comunicações verbais aos meios escritos. E ainda, que parecem ser incapazes de decidir sobre a utilização de seu próprio tempo, que é dividido em função de seus deveres e obrigações (RAUFFLET, 2005).

A partir dos registros de suas observações de campo, Mintzberg (1973 apud BRAGA E LIMA, 2007) formulou um conjunto dos principais papéis (interpessoais, informacionais e decisórios), subdivididos em 10 papéis secundários referentes ao tempo gasto do gestor no seu dia-a-dia. Para este autor, os papéis interpessoais (símbolo, líder e agente de ligação) são aqueles que existem como decorrência direta da autoridade e status concedidos ao gestor em função de sua posição hierárquica formal e envolve basicamente suas relações pessoais dentro e fora da organização. Nos papéis informacionais (observador, difusor e porta-voz) o gestor é colocado como centro da rede de informações, sendo este fato explicado em função dos contatos interpessoais decorrentes do papel essencialmente interpessoal por ele exercido; e os papéis decisórios (empreendedor, regulador, distribuidor de recursos e negociador), onde a autoridade formal do gestor exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização.

Kotter (1982 apud HARTENTHAL, 2008) estudou 15 gestores de 15 empresas diferentes e complementou suas observações com documentos secundários, questionários e entrevistas com os gestores e seus principais contatos. O interesse da pesquisa recaiu sobre as diferenças entre os gestores, e corrobora os resultados das agendas: descontinuidade das atividades dos gestores e tempo gasto, basicamente, em interações. Colocou em evidência que os gestores são pouco suscetíveis de se adaptar a novas ocupações, que se diferenciam demasiadamente dos cargos que ocupam. As noções de agenda pessoal, onde cada gestor tem uma agenda ou um conjunto de objetivos e de estratégias pessoais pouco interligadas; e de rede interpessoal, onde o gestor desenvolve e mantém uma rede de relacionamentos pessoais, atividade que necessita de tempo; são suas contribuições mais importantes (HARTENTHAL, 2008). Kotter também notou que os gestores tem que lidar com dois desafios do cargo: a) A diversidade e volume de informações potencialmente relevantes; b) A dependência de um grande número de pessoas (CURY e BRUNO, 2007).

Hales (1986 apud HARTENTHAL, 2008) revisou as principais conclusões dos estudos que tratam sobre o trabalho e sobre as funções desempenhadas pelos gestores. Apontou que tais pesquisas atribuem ao gestor as

seguintes funções: atuar como líderes de uma unidade organizacional; formar e buscar manter contatos; monitorar, filtrar e disseminar informações; alocar recursos; lidar com distúrbios e procurar manter o fluxo de trabalho; negociar; inovar; planificar e controlar; e dirigir os subordinados. Estas pesquisas destacam as principais características do trabalho dos gestores, que varia em duração, espaço de tempo, recorrência e fonte; muito tempo é perdido em atividades para resolver problemas da organização e de regulação; muito do trabalho envolve pedir e persuadir outras pessoas a fazerem coisas, o que envolve os gestores em conversas cotidianas; as comunicações variam de acordo com o seu motivo e com quem ela deve ser feita; pouco tempo é gasto em uma atividade particular e na formação de planos conscientes, pois planificação e tomada de decisão tendem a ser realizadas no decorrer de outras atividades; perde-se muito tempo cobrando e explicando o que fazem em relações informais e em relações políticas; suas atividades são norteadas por contradições, pressões e conflitos e existe a possibilidade de escolher o que deve ser feito e como: parte do trabalho dos gestores é estabelecer as fronteiras e negociar o trabalho em si (HARTENTHAL, 2008).

Gabarro (1987) e Hill (1992) ambos citados por Raufflet (2005), por meio de estudos longitudinais, examinam o aprendizado do novo papel do gestor e a evolução no novo cargo. Gabarro descreve as ações de 17 gestores no tempo, os quais acompanha durante três anos e meio, desde o momento em que começaram a ocupar o novo cargo. Conclui que os gestores passam por cinco fases: a inteiração (*taking hold*), que dura de três a seis meses; a imersão, que dura de quatro a onze meses, ao longo dos quais o gestor efetua apenas algumas mudanças; a reformulação (*reshaping*), que dura de três a seis meses e representa um período de mudanças intensas; a consolidação, que se estende por três a nove meses; e, finalmente, a consolidação final no posto de trabalho; e afirma que a duração de cada etapa depende do indivíduo. Linda Hill publicou em 1992 o livro *Becoming a new manager, mastery of a new identity*, no qual apresenta os resultados de um ano de observações de nove vendedores que passaram a gerente de vendas. A autora examina as experiências dos gestores, suas percepções e os problemas que enfrentam para se adaptar ao novo posto (RAUFFLET, 2005).

Em 1990, Mintzberg apresenta as contradições e folclores relacionados ao trabalho dos gestores, juntamente com a realidade observada por ele em suas pesquisas junto a diversos gestores.

FOLCLORE	FATO
São planejadores sistemáticos e reflexivos.	O trabalho dos gestores é caracterizado por brevidade, variedade e descontinuidade, e eles são fortemente orientados à ação e não gostam de atividades reflexivas.
O gestor eficaz não tem atividades regulares.	O trabalho do gestor envolve deveres regulares, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de informação que interligue a organização com seu ambiente.
O gestor sênior precisa de informação agregada, a qual pode ser proporcionada por um sistema formal de informações gerenciais.	Gestores preferem mais comunicação verbal, por telefone e em reuniões do que por documentos.
Ser gestor é, ou no mínimo está rapidamente se tornando, uma ciência e uma profissão.	Os programas de atividades dos gestores – definir agendas, processar informação, tomar decisões, etc. – permanecem trancados profundamente em suas mentes.

Quadro 1 - Folclore e fatos sobre o trabalho dos gestores.

Fonte: Mintzberg, 1990.

Em 1994, Mintzberg publica o artigo *Rounding Out the Manager's Job*, onde indica a incompletude das abordagens fragmentadas sobre o trabalho dos gestores, afirmando que diferentes autores, incluindo suas próprias publicações da década de 70, enfatizam determinados aspectos do trabalho do gestor em detrimento de outros. Desta forma, Mintzberg propõe um modelo de estudo que busca abordar o trabalho do gestor de forma ampla. O autor aponta categorias de estudo da função de gestor e pela observação da combinação destas categorias em diferentes níveis seria possível identificar estilos gerenciais. A primeira categoria é a formada pelas características da pessoa que se torna gestor, subdividida em valores, experiência, conhecimento, competências e modelos mentais; a segunda é chamada de moldura do trabalho do gestor, onde este vai estabelecer uma concepção do trabalho, elaborando propósitos, tendo perspectiva e assumindo posições; a terceira, a agenda do trabalho, descreve como as duas primeiras emergem por meio de atividades específicas, é onde a moldura do trabalho manifesta-se por meio de diversas questões e assuntos que são alocados no dia-a-dia do gestor; Mintzberg então divide o contexto do gestor em relações de

autoridade formal, relações sem autoridade com pessoas da organização e relações com pessoas de fora da organização. Finalmente, após traçar estas conceituações, Mintzberg aponta três níveis de atividades gerenciais: o nível informacional, onde o gestor gerencia informações para direcionar a ação de outras pessoas; o nível pessoal, onde o gestor gerencia pessoas para encorajá-las a tomar a ação adequada; e o nível da ação, onde o gestor se envolve pessoalmente com a ação. Mintzberg afirma que, independente do papel ou aspectos do trabalho que um gestor específico enfatiza, seu estilo pessoal manifesta-se particularmente em como são desempenhados.

As conclusões que se pode tirar dos estudos da escola do cotidiano dos gestores é que a sua função é extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente (MOTTA, 2002).

2.2.3 Modelos de Gestão

Ferreira et al. (2006) afirmam que a gestão pode ser definida como o conjunto de atividades que busca proporcionar eficiência, eficácia e efetividade a uma organização. Ser eficiente significa desempenhar tarefas de maneira racional, aperfeiçoando a relação dos recursos despendidos, com os resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis. A eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos adotados pela organização. A efetividade tem o foco na contribuição proporcionada à sociedade (MOTTA, 1972 apud FERREIRA et al., 2006).

Esta definição de gestão pode ser associada à perspectiva técnica citada por Reed (1997) onde a racionalidade instrumental atribui características de controle e coordenação de tarefas sociais em busca de objetivos. As práticas de gestão são entendidas como meios ou instrumentos necessários para a consecução de objetivos organizacionais.

Com o desenvolvimento do pensamento administrativo as práticas de gestão foram sendo categorizadas em modelos de gestão. Chanlat (1996 apud ÉSTHER e MELO, 2004) define modelos de gestão como:

“o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado. É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.” (CHANLAT, 1996; p.119).

Os modelos de gestão podem ser inseridos dentro de um *continuum* que apresenta em seus extremos o modelo mecanicista e o modelo orgânico. O primeiro é focado predominantemente na manutenção da forma, enquanto o segundo apresenta predominância de preocupação com a função (FERREIRA et al., 2006). Em outras palavras, no modelo mecanicista, a estrutura e práticas organizacionais assumem caráter quase permanente, enquanto no modelo orgânico estrutura e práticas estão em constante revisão, assumindo caráter flexível.

O modelo mecanicista tem suas principais origens nas pesquisas realizadas por Taylor e na burocracia de Weber. Taylor focou a eficiência do processo produtivo, apregoando, dentre outros fatores, a determinação de movimentos padrões mais rápidos e menos fatigantes, a padronização de ferramentas e instrumentos e a adoção de sistemas de pagamento por desempenho. O exemplo clássico de materialização das idéias de Taylor é a fábrica de automóveis da Ford, tanto é que o modelo mecanicista também é conhecido como modo de produção *taylorista-fordista*. Outros autores também contribuíram com o modelo mecânico, Henry L. Gantt reconsiderou o sistema de incentivos criado por Taylor; Frank B. Gilbreth e Lilian M. Gilbreth trabalharam com estudos de fadiga de movimentos (MAXIMIANO, 2002).

Max Weber por meio de suas idéias sobre burocracia contribuiu significativamente com a elaboração do modelo mecanicista de gestão. Weber elaborou um tipo ideal de burocracia apregoando que uma vez o processo produtivo tendo sido transformado em processo coletivo, exigiria uma coordenação diretiva dos trabalhadores (WEBER *apud* FERREIRA, 2006). Dentre os princípios deste tipo ideal de Weber está a separação entre propriedade e administração, onde a transferência de autoridade possibilita que as organizações possam ser geridas por profissionais especializados, designados por seus proprietários; o caráter legal das normas e regulamentos que as organizações procuram instituir para dirigir cada

procedimento administrativo ou operacional; a hierarquia da autoridade, prevendo a obediência estrita à hierarquia, devendo cada empregado limitar-se ao relacionamento com seu chefe imediato; a impessoalidade nas relações, considerando que as pessoas são ocupantes de cargos, havendo obediência aos cargos e não àqueles que os ocupam, proibindo assim os privilégios pessoais, senão aqueles inerentes ao cargo; as rotinas e procedimentos padronizados para que as tarefas sejam realizadas sempre da mesma maneira; e as competências técnica e meritocracia, entendendo o merecimento por qualificação técnica e capacidade como base para os sistemas de recompensa e promoção (WEBER apud FERREIRA, 2006).

Weber ao descrever o tipo ideal de burocracia não estava prescrevendo e assumindo que todas as organizações deveriam adotar seus princípios; apenas buscou apresentar o modelo burocrático em sua totalidade, ou seja, um tipo ideal de burocracia. Porém, diversos setores, dentre eles o Estado, que poderiam alcançar altos níveis de eficiência, não conseguem aplicar os conceitos da burocracia. Frequentemente recebemos notícias sobre favorecimentos pessoais e quebras de regras e procedimentos.

Em resumo, as idéias de Taylor e Weber tiveram papel fundamental na definição do conceito de modelo mecânico de gestão.

Introduzindo o modelo orgânico de gestão, pode-se afirmar que desde o final da segunda guerra mundial os processos de desenvolvimento econômico, tecnológico e social se intensificaram, provocando grandes transformações nos pressupostos de gestão. Cada vez mais organizações passaram a operar tarefas, funções, atividades e projetos de elevada complexidade, em situações de instabilidade e conhecimento precário das variáveis intervenientes nos problemas que deveriam enfrentar e solucionar (FERREIRA, 2006).

Três abordagens podem ser destacadas como contribuintes da formação do modelo orgânico de gestão. A perspectiva das organizações como sistemas sociotécnicos; a teoria geral de sistemas e a teoria contingencial.

A perspectiva sociotécnica contribuiu ao trazer que os padrões organizacionais não dependem somente de abstratos critérios técnicos racionais, mas se encontram fortemente relacionados com as realidades dos sistemas sociais em que estão inseridos. E que as organizações não somente exercem grande

impacto sobre os seus ambientes, como são também por eles afetadas (FERREIRA, 2006).

Essa característica nos remete às contribuições da teoria geral de sistemas, que afirma que as organizações constituem sistemas abertos. Adicionalmente, Parsons (1951 *apud* FERREIRA, 2006) afirmou que todo sistema social é relativamente aberto, integra um sistema mais amplo e se mantém em constante interação com os seus ambientes. Essa relação assegura a captação dos recursos necessários (*inputs*) essenciais para viabilizar os processos sob responsabilidade do sistema (*thruputs/outputs* – processamento/produtos). E as avaliações (*feedback*) que o sistema recebe do ambiente no qual está inserido lhe servem de parâmetros para ajustar a sua estrutura e adequar seus produtos.

Essa perspectiva de ajuste da estrutura nos permite abordar a terceira perspectiva, a teoria contingencial. O conjunto de estudos e pesquisas que compõem tal corrente começou a ser produzido nos anos 1960 e pode ser considerado um refinamento das abordagens sociotécnica e sistêmica. É coincidente com o aumento da competitividade e o surgimento de novos paradigmas tecnológicos (FERREIRA, 2006). Essas alterações passam a exigir das organizações maior flexibilidade em suas estruturas frente ao ambiente cheio de mudanças no qual estão inseridas.

A visualização da organização como sistemas sociotécnicos abertos e que devem se adaptar às contingências constitui fortes correntes que proporcionaram a definição do modelo orgânico de gestão.

Assim, enquanto o modelo mecanicista é caracterizado por tarefas padronizadas, controle exercido por meio de regras e regulamentos onde a participação que se espera dos membros da organização é a obediência, autoridade centralizada, comunicação de caráter vertical que obedece às relações hierárquicas rigidamente definidas na estrutura organizacional; o modelo orgânico caracteriza-se por tarefas que mudam de acordo com a situação, possuindo regras e regulamentos abrangentes e abertos ficando onde se espera que as pessoas solucionem problemas com autonomia, autoridade descentralizada e comunicação informal onde predomina o foco no problema ao invés da hierarquia.

Pesquisas sobre gestão organizacional indicam que não existe um modelo ideal para todas as organizações, pois, as possibilidades contextuais em que as organizações se inserem são diversas devido à variação dos fatores econômicos,

sociais, políticos e tecnológicos (FERREIRA et al., 2006). Tal realidade traz a ideia de singularidade organizacional, que exige que as organizações configurem seu modelo de gestão de acordo com seus anseios de eficiência, eficácia e efetividade.

Uma maior adequação dos modelos mecanicistas ou dos orgânicos depende das características de certeza, estabilidade e previsibilidade que a organização mantém com seu ambiente. Quando predominam a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade, revela-se mais recomendável a adoção de modelos predominantemente orgânicos (FERREIRA et al., 2006, p.21).

Características básicas de cada abordagem	Mecânica	Modelos intermediários	Orgânica
Ambiente	Estável	«-----»	Instável
Tarefa	Padronizada	«-----»	Mutável/emergente
Controle	Regras e regulamentos	«-----»	Maior fluidez
Autoridade	Centralizada	«-----»	Descentralizada
Participação	Obediência	«-----»	Solução de problemas
Comunicação	Vertical	«-----»	Informal/mais horizontal

Quadro 2 - Formas organizacionais – modelos de gestão.

Fonte: Ferreira et al., 2006, p. 121.

O quadro acima sumariza as características essenciais dos modelos orgânico e mecanicista e reflete também as possibilidades objetivas de inúmeros outros modelos intermediários (FERREIRA et al., 2006, p. 121).

2.2.4 Escopo Organizacional

Dentre as práticas de gestão abordadas e utilizadas por várias organizações nos dias atuais está a definição do escopo organizacional. Segundo o dicionário eletrônico Houaiss escopo significa intenção. Nas organizações a definição do escopo se dá por meio da declaração da visão, missão e valores. Os conceitos destes três fatores serão apresentados nos próximos parágrafos.

Segundo Tachizawa (2000) denomina-se escopo da organização:

Um rol de elementos que formam um conjunto de padrões, princípios fundamentais, propósitos, ideais, valores que precedem e embasam as ações tomadas no âmbito da estrutura organizacional, do gerenciamento das estratégias de produtos e serviços, da tecnologia, do relacionamento com clientes e fornecedores, das políticas e da

interação da organização com o ambiente externo (TACHIZAWA, 200, p. 39).

Em outras palavras traduz o verdadeiro motivo da existência da organização, a sua ideologia e nos dá em última análise a “constituição” dessa organização.

A forma de definir o escopo de uma organização tende a ser facilitada quando subdividimos esse conjunto em pelo menos três etapas: missão, visão e valores permanentes.

A missão é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e de mercado (HITT, 2003). Define a razão que justifica a existência da organização, qual a sua utilidade para a sociedade. Não há fórmulas preestabelecidas para a definição da missão, ou mesmo da visão, exceto que tem de fazer sentido para o público interno e as práticas adotadas pela organização devem manter coerência com ela. Portanto, é específica para cada organização e não genérica a ponto de servir para qualquer instituição (TACHIZAWA, 2000).

A visão pode ser definida como um objetivo de longo prazo. É um misto de sonho, utopia e desejos de uma pessoa ou de um grupo que deve ser socializado para servir de linha mestra para o conjunto de partícipes e para ser o ponto de convergência da energia de todos os elementos da organização.

Para Tachizawa (2000) mais importante do que formatar frases que serão eventualmente afixadas nas paredes é entender que os processos de definição ou disseminação da visão e missão são ferramentas extremamente importantes para implantar ações, mobilizar pessoas para mudanças e realizar transformações.

Os valores permanentes podem ser entendidos como o conjunto de doutrinas, credos, padrões éticos e princípios que orienta as ações das pessoas na organização ao longo do tempo e independe das metas, dos objetivos e das estratégias. É quase uma ideologia, com conotações exclusivamente internas à organização, não sendo, necessariamente, dependente das variáveis externas, de análises ambientais ou do ramo de atuação, posto que os valores não devem mudar ao sabor das alterações ambientais. Expressa valores que a organização não está

predisposta a transgredir na consecução da sua missão e visão (TACHIZAWA, 2000).

Retomando o conceito de gestão traçado por Ferreira *et al.* (2006) que a define como o conjunto de atividades que busca proporcionar eficiência, eficácia e efetividade a uma organização, as declarações de visão, missão e valores podem ser considerados como parâmetros de comparação que servirão para verificar se a organização está sendo eficiente, eficaz e efetiva.

Se a gestão da organização conseguir cumprir a missão será considerada eficaz. O grau de eficiência estará relacionado ao montante de recursos utilizados para cumprir a missão. Quanto menor a quantidade de recursos mais eficiente é considerada a organização. A efetividade estará condicionada a análises de valor para definir e separar o que é útil para a sociedade daquilo que não é.

Porém, para podermos identificar se uma organização está sendo eficiente, eficaz e efetiva, faz-se necessária a presença de controle e avaliação dos resultados da organização. Este é o assunto da próxima seção.

2.2.5 Controle e Avaliação dos Resultados

O controle consiste no conjunto de ações tomadas pela gestão para medir o desempenho organizacional; e a avaliação é a atividade de comparação dos dados obtidos com os objetivos e metas traçados para que, caso ocorram discrepâncias, ações corretivas sejam tomadas (MONTANA, 2003). Porém, tão importante quanto medir o desempenho é decidir qual desempenho será mensurado e avaliado. Esta decisão está condicionada à filosofia organizacional. Empresas que apresentam preocupações exclusivas com os retornos financeiros se preocuparão apenas com desempenhos como: participação de mercado, lucratividade, retorno sobre o capital investido. Já as empresas que assumem a filosofia da responsabilidade social, preocupam-se também com a mensuração e avaliação dos impactos socioambientais de suas atividades.

Assim, a presente pesquisa preocupou-se em indagar sobre a utilização de sistemas de controle e avaliação tanto de índices financeiros quanto de

indicadores dos impactos socioambientais das atividades das empresas pesquisadas.

Esta indagação surge frente à emergência da gestão socioambiental, que defende a responsabilidade e sustentabilidade do negócio decorrentes de suas atividades (ALIGLERI *et al.*, 2009).

Aprofundando na questão socioambiental, enquanto Friedman (1963 *apud* ALIGLERI *et al.*, 2009) está de um lado sustentando a posição de que a missão primordial da empresa é econômica, ou seja, a gestão deve focar o *shareholder* (investidores e proprietários), do outro lado está Freeman (1984 *apud* ALIGLERI *et al.*, 2009) e outros teóricos que vislumbram o comportamento socioambiental, ou seja, a gestão que foque os *stakeholders*. Nesta perspectiva a organização é responsável por suas ações perante todos que possam legitimamente reclamar-se como “parte interessada na atividade da empresa”, como acionistas, investidores, parceiros comerciais, empregados, comunidade, Organizações Não Governamentais (ONGs), movimentos e grupos de pressão, consumidores, fornecedores, concorrentes e governo. Desta forma, parte-se do pressuposto de que a avaliação e o controle dos resultados (ou impactos) socioambientais são necessários para se realizar a gestão socioambiental.

2.2.6 Gestão de Pessoas

Nesta seção são abordados sob uma perspectiva técnica os conceitos pertinentes à gestão de pessoas nas organizações que compuseram o questionário utilizado na pesquisa. Num primeiro momento são descritos os conceitos de recrutamento e seleção de pessoas, em seguida o treinamento, a avaliação de desempenho e a remuneração de pessoas nas organizações são desenvolvidos.

A Gestão de Recursos Humanos passou a ser chamada de Gestão de Pessoas como forma simbólica de uma mudança de perspectiva sobre o tratamento dado às pessoas nas organizações. Segundo Chiavenato (1999) o intuito é gerar um movimento no sentido de humanizar a gestão de pessoas nas organizações. Enquanto na perspectiva da Gestão de Recursos Humanos as

peças seriam tratadas como meros recursos que podem ser utilizados e descartados, a Gestão de Pessoas defenderia tratamento que respeite a condição humana dos trabalhadores. A mais recente alteração feita na nomenclatura foi a mudança de Gestão de pessoas para Gestão com pessoas, visando demonstrar que pessoas não são geridas, mas contribuem com a gestão.

Em seu livro Chiavenato (1999) faz uma introdução à distinção entre gestão de pessoas e administração de recursos humanos, porém, no decorrer da obra trata ambos os termos indistintamente. Assim, afirma que gestão de pessoas é:

o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Desta forma, os conceitos de recrutamento e seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho de pessoas nas organizações serão os tópicos dos parágrafos que seguem.

O recrutamento é o processo de atrair candidatos potenciais para uma organização. O recrutamento pode ser realizado por meio de indicação de conhecidos ou outros funcionários, agências de emprego, anúncios em mídias e divulgação e procura em faculdades e universidades (CHIAVENATO, 1999).

Nos casos em que a quantidade de candidatos que se apresentam à organização é maior do que a quantidade de vagas disponíveis, os gestores realizam a seleção, que se caracteriza pelo processo de escolha do melhor candidato, segundo critérios da organização, para ocupar a vaga disponível (BOHLANDER, 2003; CHIAVENATO, 1999). As técnicas de seleção são: análise de currículo, provas escritas, testes de personalidade, dinâmica de grupo e entrevista.

O treinamento é o processo de ensinar aos funcionários as habilidades que necessitam para desempenhar seus cargos, bem como desenvolver qualidades nas pessoas para habilitá-las a serem mais produtivas e contribuir melhor com o alcance dos objetivos da organização (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (1999) quando as pessoas são contratadas elas devem receber orientações contendo informações sobre a organização, como visão, missão, objetivos, cultura, dentre outros tópicos.

A avaliação de desempenho é o processo pelo qual se verifica o nível de contribuição do empregado com o alcance do objetivo organizacional, em outras palavras é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho (CHIAVENATO, 1999).

A remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de contrapartidas dadas ao funcionário decorrentes do seu emprego. Pode ser dividida em i) remuneração básica, ii) incentivos salariais e iii) benefícios. A remuneração pode ser proporcional ao desempenho ou fornecida aos funcionários sem nenhuma relação com as variações de contribuição destes com os objetivos organizacionais. Exemplos de remuneração que não estão diretamente relacionadas ao desempenho são os bônus e participação nos lucros. Outra forma de remuneração desvinculada ao desempenho são os benefícios e serviços, dentre os quais podemos citar a assistência médica, hospitalar e odontológica; o programa de alimentação do trabalhador (PAT), previdência complementar, auxílio-educação, seguro de vida e de acidentes pessoais, transporte destinado ao deslocamento para o trabalho e retorno, vale-transporte, habitação e auxílio-doença (OLIVEIRA, 2006).

2.2.7 Informatização – Software de Gestão

Segundo Laudon e Laudon:

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 7).

Conforme estes autores existem quatro tipos de sistemas de informação que atendem aos diferentes níveis organizacionais, a saber: i) o sistema de nível operacional, que dá suporte às atividades de rotina e transações elementares da organização; ii) sistema de nível de conhecimento, que auxilia a empresa a integrar novidades ao negócio e ajuda a organização a controlar o fluxo

de documentos; iii) sistema de nível gerencial, que atende às atividades de monitoração, controle e tomada de decisões e procedimentos administrativos dos gerentes médios; e iv) sistema de nível estratégico, que ajuda a gerência sênior a atacar e enfrentar questões estratégicas e tendências de longo prazo tanto na empresa quanto no ambiente externo (LAUDON; LAUDON, 2004).

Logo, o avanço da tecnologia, por meio dos computadores e softwares de gestão, tem proporcionado à gestão das organizações melhores condições de registro e processamento dos dados. Essa evolução tecnológica tem gerado mais informações disponíveis aos gestores organizacionais sobre o desempenho organizacional. A presente pesquisa não faz distinção alguma entre os tipos de sistemas traçados pelos autores supracitados; apenas questiona de forma genérica a existência e utilização de software de gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico é o caminho que a ciência assume para chegar a um objetivo, para responder a um problema. A metodologia são as regras estabelecidas para o método científico (RICHARDSON, 2008).

Assim, elucidando o método utilizado, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois, busca aproximar o pesquisador do fenômeno (SELLTIZ, 1974). Logo, a presente pesquisa é caracterizada como exploratória, pois proporciona um meio de busca de informações sobre as práticas de gestão.

Esta pesquisa é quantitativa, uma vez que este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 2008). A percentagem foi a técnica estatística utilizada no presente estudo para a análise dos dados.

Quanto à amostra, é formada pelos elementos que se decide pesquisar e que estão contidos em uma população. Esta, por sua vez, se caracteriza pelo total de elementos presentes numa dada realidade que se definiu como local de estudo. As cerca de 350 empresas associadas à Associação Empresarial de Vilhena, estado de Rondônia, formam a população, das quais foram selecionadas aleatoriamente 45 empresas que formam a amostra do presente estudo.

A pesquisa apresenta corte transversal ou interseccional, pois, se caracteriza pela coleta de dados em um ponto no tempo, com base numa amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento (BABBIE, 1999; RICHARDSON, 2008).

Para responder à pergunta de pesquisa “como se caracteriza a gestão em empresas de Vilhena” criou-se um questionário (Apêndice A) com perguntas de respostas fechadas.

Inicialmente, buscou-se a caracterização da empresa pesquisada por meio de questões sobre o ramo de atividade, tempo de existência, quantidade de funcionários, se a empresa está em crescimento, estável ou em retração.

Posteriormente, buscou-se a definição do perfil do gestor, por meio do levantamento de informações sobre: sexo, idade, cidade de nascimento, estado civil, escolaridade, participação em cursos sobre gestão, se já foi gestor,

conhecimentos em informática e outros idiomas, quais as formas que utiliza para se comunicar com os funcionários e quais atividades ocupam a maior parte do tempo.

E por fim, buscou-se o levantamento das práticas de gestão nas empresas pesquisadas. As questões sobre práticas de gestão foram baseadas na literatura ora apresentada. O quadro 3 apresenta detalhes sobre os conteúdos utilizados na composição das questões.

TÓPICO DE PESQUISA	SUBDIVISÕES
Modelos de gestão	Mecânico e Orgânico
Escopo organizacional	Visão, Missão e Valores
Controle e avaliação de resultados	Participação de mercado; Lucratividade; Retorno sobre o capital investido; Relacionamento com o cliente; e Impactos socioambientais das atividades da organização
Gestão de pessoas	Recrutamento; Seleção; Treinamento e Remuneração
Informatização	Software de gestão

Quadro 3: Conteúdo utilizado para a confecção do questionário de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

LOCAL DA PESQUISA: O MUNICÍPIO DE VILHENA

O município de Vilhena, estado de Rondônia foi escolhido como local da pesquisa porque se trata do lugar onde o pesquisador reside e leciona no curso de administração de uma faculdade. A percepção da necessidade de dados sobre a gestão no município veio de perguntas feitas pelos alunos durante as aulas, para as quais não havia resposta fundamentada em dados e nem fontes para buscá-las; logo, a presente pesquisa foi elaborada com o intuito de sanar esta carência de informações sobre a gestão de empresas em Vilhena. Nos próximos parágrafos será apresentada a história do município, bem como dados que aproximarão o leitor das características da cidade.

História

Apesar de em 12 de outubro de 1911 Coronel Rondon ter inaugurado a estação telegráfica de Nhambiquara e Vilhena, o núcleo urbano, somente começou a se formar com a chegada, em março de 1960, da empresa Construções e Comércio Camargo Correa que recebera do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (hoje Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes) a tarefa de construir o trecho da BR-29 (hoje BR-364). Em 01 de abril de 1969 o povoado de Vilhena foi elevado à categoria de subdistrito do Distrito de Rondônia (hoje Ji-Paraná) do Município de Porto Velho. O município, com o nome de Vilhena, foi criado pelo artigo 47º da lei n.º 6.448, de 11 de outubro de 1977, assinada pelo Presidente da República Ernesto Geisel (IBGE, 2009).

Foi povoada por agricultores provindos principalmente do Sul e do Sudeste, atraídos por loteamentos feitos pelo IBRA (Instituto Brasileiro de Reforma Agrária), e depois do INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) que utilizavam *slogans* como "Integrar para não entregar" e "Terras sem homens para homens sem terras". Os migrantes foram atraídos principalmente pela possibilidade de possuírem terras para trabalhar, pela presença de um clima agradável, pela riqueza das matas e pela construção da verdadeira rodovia no governo Juscelino Kubitschek.

O crescimento populacional de Vilhena, nos últimos anos, teve na migração o seu principal motivo. Muitos foram os fatores que atraíram correntes migratórias para esta localidade: o clima ameno; a localização estratégica; a concentração de grandes madeireiras; a expansão do setor público; e a conclusão da BR-364 (1984).

A evolução populacional é caracterizada por rápido crescimento impulsionado pelos movimentos migratórios de outros estados brasileiros e de outras cidades do próprio estado de Rondônia. No período compreendido entre 1980 e 2007, enquanto o Brasil teve uma variação populacional de 54%, indo de 119.002.706 para 183.987.291, Vilhena apresentou variação de 431%, indo de 12.565 para 66.746. Porém, os dados mais significativos sobre o crescimento populacional da cidade se apresentam pela comparação com outras cidades do estado de Rondônia. Enquanto em 1991, Vilhena ocupava a nona posição em tamanho da população, em 2007 apresentou-se na quarta posição. Se por um lado

Vilhena apresentou crescimento populacional, por outro lado outras cidades rondonienses apresentaram retração; destacando-se Ouro Preto do Oeste como o caso mais crítico, que saiu da terceira posição em 1991, com 83.857 habitantes, para a nona posição, com 36.040 habitantes; uma diminuição de cerca 57% na população da cidade.

Vilhena hoje

Localizada no chamado cone sul do estado de Rondônia, dista 700 km da capital Porto Velho e mais de 2000 km de Londrina no Paraná.

Vilhena possui 37 estabelecimentos de saúde, seis instituições financeiras, 21 cursos universitários; aeroporto com a 4ª maior pista do país, com 2.600 metros. A pecuária de corte é a mola propulsora da atividade econômica ao lado do cultivo da soja e do milho, que deram à cidade à condição de maior produtora do estado de Rondônia. Destaque, ainda, para os grandes canteiros de horticultura e produtos de viveiro, para a indústria madeireira, usada no setor moveleiro e na construção civil. As áreas de comércio e serviços também têm boa representatividade (ACIV, 2009). Segundo o IBGE Vilhena apresentou PIB de 768 milhões em 2006, sendo 13% proveniente da agropecuária, 23% da indústria e 64% de serviços; e segundo o PNUD recebeu 0,771 de Índice de Desenvolvimento Humano em 2000.

Segundo o IBGE, a maioria da população ativa exerce ocupação ligada ao comércio (39%), seguido pela indústria de transformação (20%) e setor público (13%).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários e as discussões sobre estes. Na próxima seção são trazidos os resultados sobre as empresas. Na subsequente os resultados sobre os gestores. E, finalmente, os resultados sobre as práticas de gestão.

4.1 RESULTADOS SOBRE A EMPRESA

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos sobre a caracterização das empresas pesquisadas.

SETOR	f	%
Indústria/fábrica	4	9%
Atacado	3	7%
Varejo	38	84%
TOTAL	45	100%

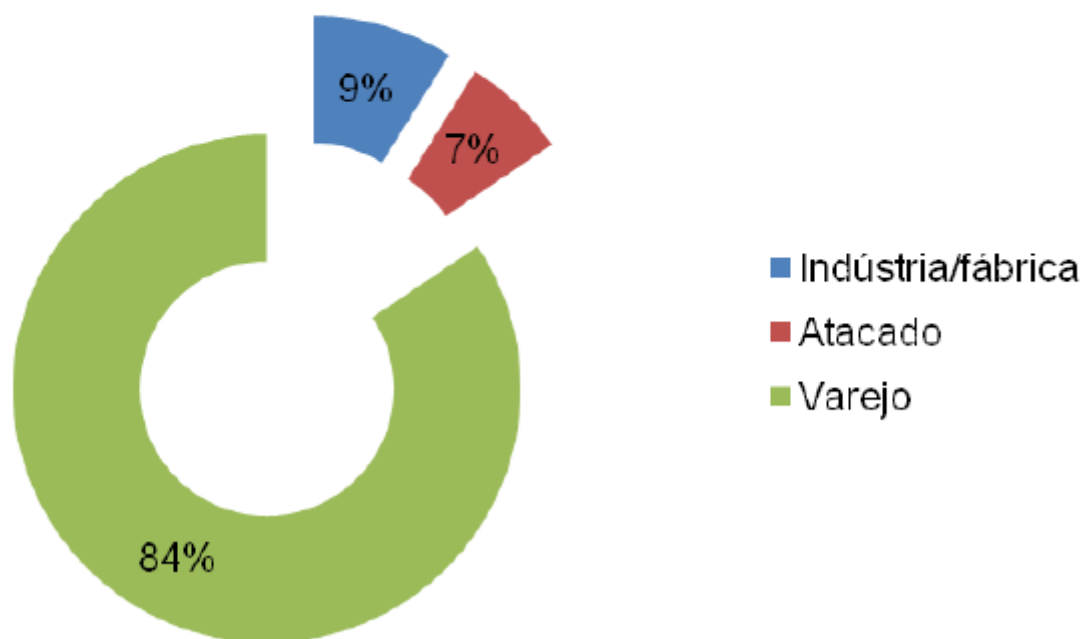


Figura 1 – Distribuição das empresas por atuação f – frequência absoluta.

Dentre as empresas pesquisadas 83% (34) são varejistas, 10% (4) são indústria/fábrica e 7% (3) são atacadistas.

PRODUTOS/SERVIÇOS	f	%
Veículos e peças	13	29%
Vestuários	5	11%
Alimentícios	4	9%
Materiais para construção	3	7%
Combustíveis	3	7%
Hospedagem	2	4%
Informática	2	4%
Aço	2	4%
Outros	11	24%
TOTAL	45	100%

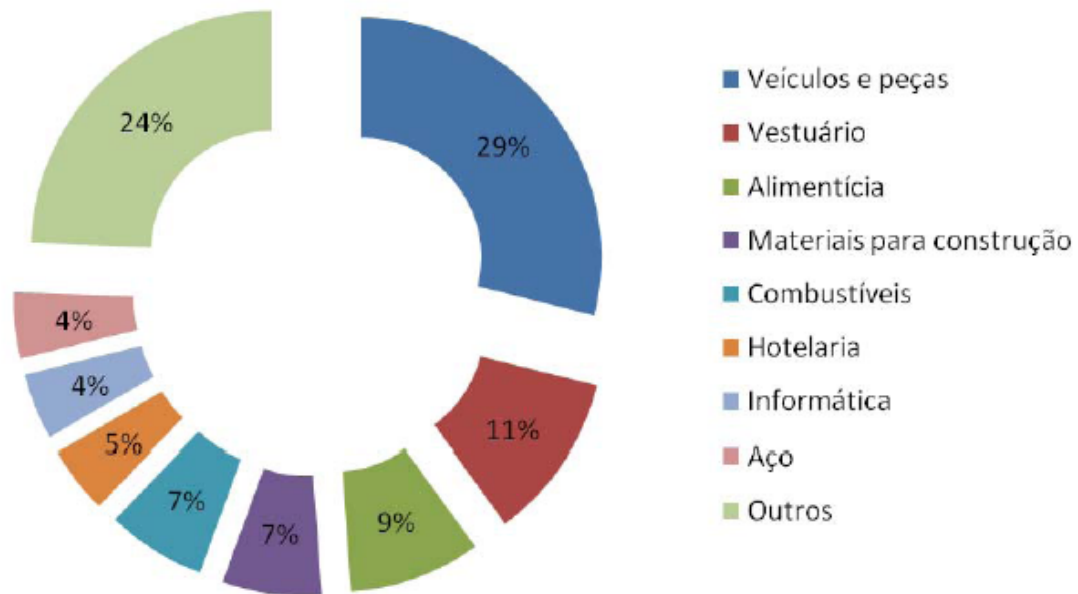


Figura 2 – Distribuição das empresas por produtos/serviços f – freqüência absoluta.

Quanto aos produtos/serviços que as empresas pesquisadas comercializam ou fabricam, 29% (13) são de veículos e peças, 11% (5) são de vestuários, 9% (4) são de alimentícios, igualmente 7% (3) são de materiais para construção e combustíveis, igualmente 4% (2) são de hospedagem, informática e aço, e 24% (11) são compostos por empresas que comercializam outros produtos/serviços.

IDADE DAS EMPRESAS	f	%
0 a 10 anos	17	39%
11 a 20 anos	11	25%
21 a 30 anos	14	32%
31 a 35 anos	2	5%
TOTAL	44	100%

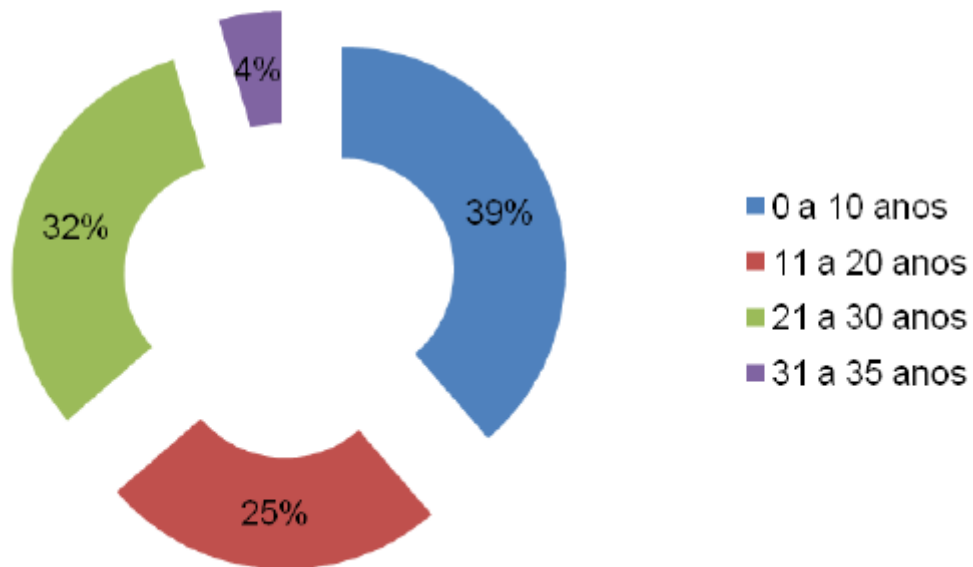


Figura 3 – Distribuição das empresas por tempo de existência f – frequência absoluta.

Dentre as empresas pesquisadas, 39% (17) tem menos de 10 anos de existência, 25% (11) tem de 11 a 20 anos, 32% (14) tem de 21 a 30 anos e apenas 5% (2) tem de 31 a 35 anos. Agrupando as empresas com 20 anos ou menos de existência temos 64% (28) empresas.

FUNCIONÁRIOS	f	%
1-20	30	68%
21-40	5	11%
41-60	6	14%
61-80	2	5%
86	1	2%
TOTAL	44	100%

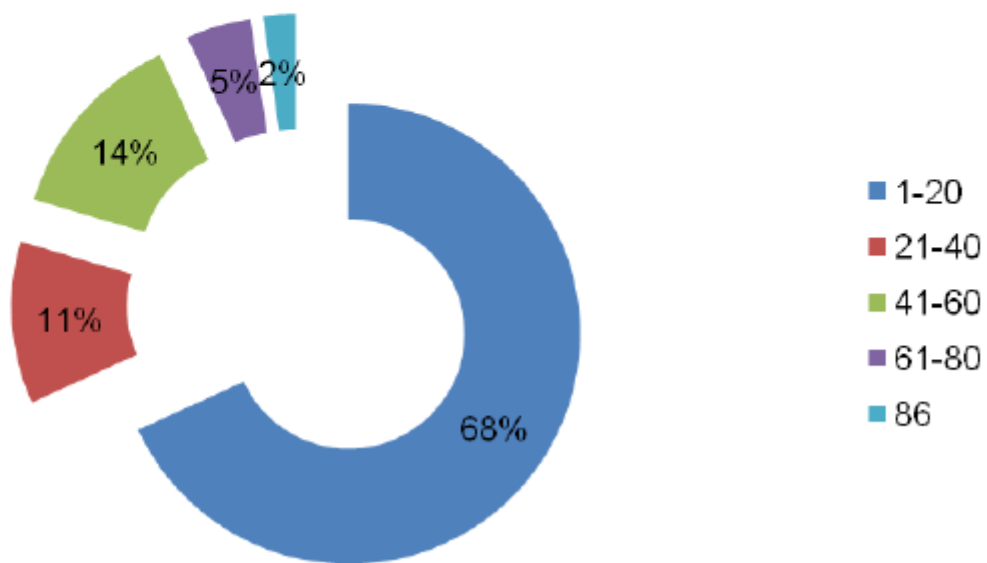


Figura 4 – Distribuição das empresas por quantidade de funcionários f – frequência absoluta.

As empresas pesquisadas apresentaram a seguinte distribuição por quantidade de funcionários: 68% (30) possuem de 1 a 20 funcionários, 11% (5) possuem de 21 a 40 funcionários, 14% (6) possuem de 41 a 60 funcionários, 5% (2) possuem de 61 a 80 funcionários, e uma empresa possui 86 funcionários.

SITUAÇÃO	f	%
Crescimento	34	76%
Estável	9	20%
Retração	2	4%
TOTAL	45	100%

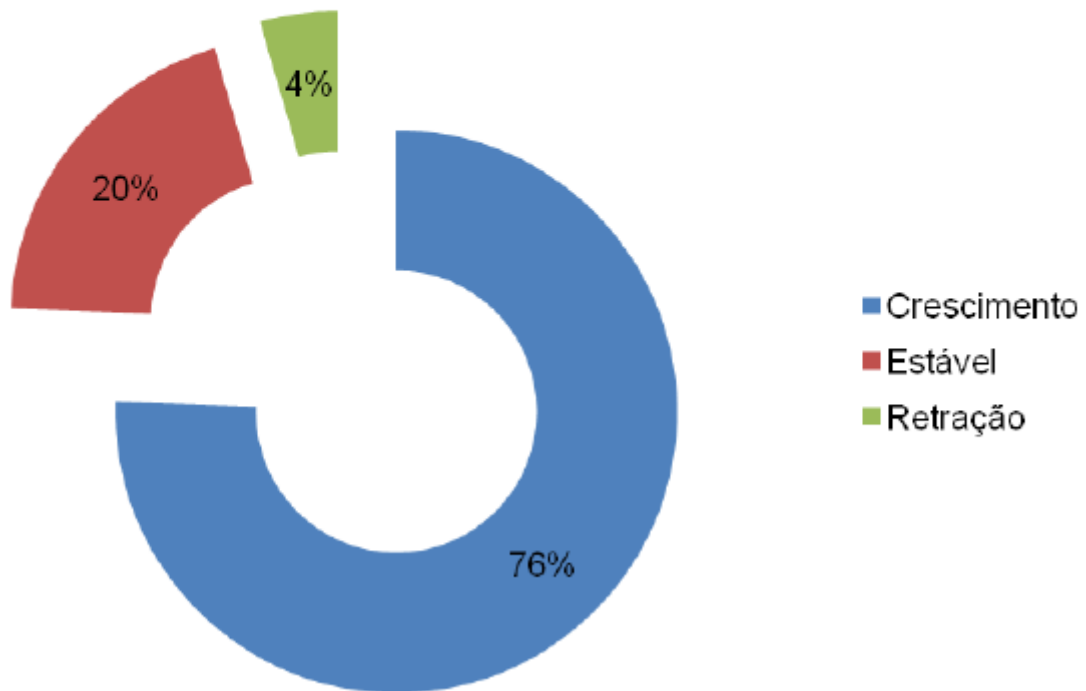


Figura 5 – Distribuição das empresas por situação f – frequência absoluta.

Os gestores ao serem perguntados sobre a situação da empresa, 76% (34) afirmou que encontra-se em crescimento, 20% (9) que encontra-se estável e 4% (2) que está em retração.

4.1.1 Discussão Sobre as Características das Empresas.

Conforme o questionário aplicado, podemos obter as seguintes informações sobre as características das empresas:

- A principal atuação das empresas pesquisadas é no varejo de produtos relacionados a veículos e peças (29%);
- A maior parte (39%) possui no máximo 10 anos de existência;
- A maior parte (68%) das empresas possui no máximo 20 funcionários;
- A maior parte (76%) das empresas encontra-se em crescimento.

A constatação de que as empresas são pequenas, recentes e encontram-se em crescimento pode se dar devido ao fato de que o município é recente, com apenas 32 anos. As empresas encontram-se em crescimento devido aos movimentos migratórios que ainda ocorrem e a formação de famílias, fatores estes que aumentam a população, ocasionando o aumento das necessidades a serem satisfeitas pelos produtos e serviços que as empresas comercializam, causando assim seu crescimento.

4.2 RESULTADOS SOBRE O GESTOR

Nesta seção serão apresentados os resultados sobre os gestores das empresas pesquisadas. E na seguinte são feitas as discussões sobre tais resultados.

SEXO	f	%
Feminino	10	22%
Masculino	35	78%
TOTAL	45	100%



Figura 6 – Distribuição dos gestores por sexo f – frequência absoluta.

Dentre os gestores que responderam ao questionário, 22% (10) são do sexo feminino e 78% (35) são do sexo masculino.

IDADE DO GESTOR	f	%
20-29	8	18%
30-39	21	46%
40-49	10	22%
50-59	3	7%
60-70	3	7%
TOTAL	45	100%

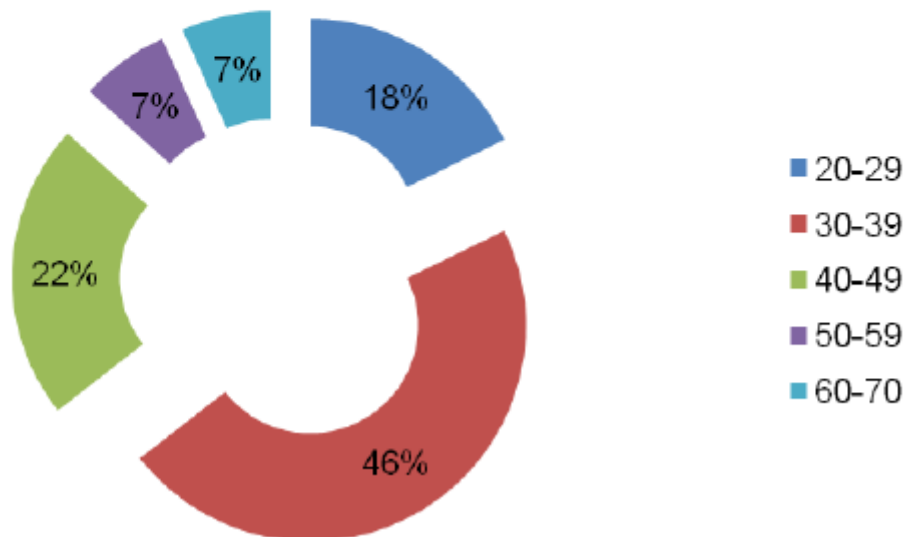


Figura 7 – Distribuição dos gestores por idade f – frequência absoluta.

Quanto à idade os gestores estão distribuídos da seguinte forma: 46% (21) tem de 30 a 39 anos, 22% (10) tem de 40 a 49 anos, 18% (8) tem de 20 a 29 anos, 7% (3) tem de 50 a 59 anos e outro 7% (3) tem de 60 a 70 anos.

REGIÃO	f	%
Sul	18	40%
Sudeste	11	24%
Nordeste	3	7%
Norte	7	16%
Centro-oeste	5	11%
Jordânia (exterior)	1	2%
TOTAL	45	100%

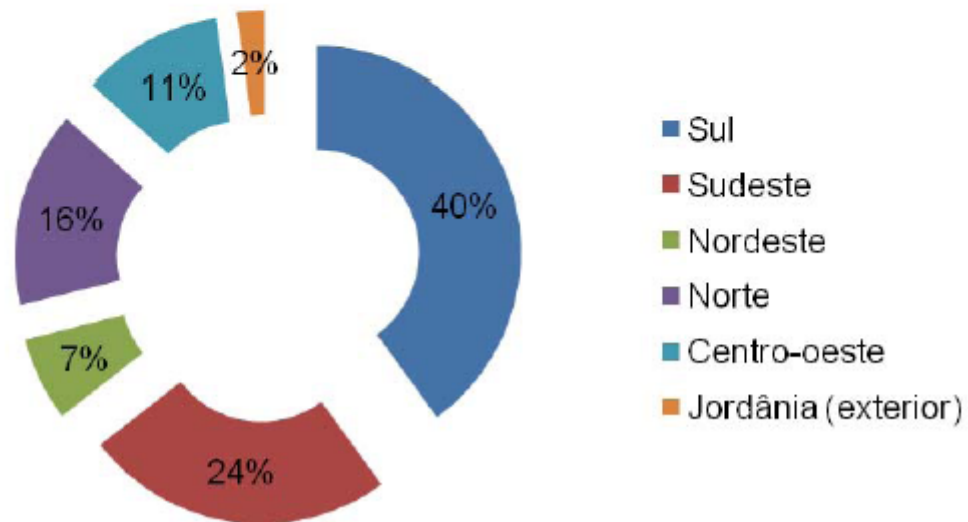


Figura 8 – Distribuição dos gestores por região de nascimento f – frequência absoluta.

Dentre os gestores respondentes, 40% (18) são provenientes da região sul do país, 18% (8) são da região sudeste e outros 18% (8) são da região sudeste, 16% (7) são da região norte, 7% (3) são da região nordeste e um gestor é da Jordânia.

REGIÃO	f	%
Sul	11	25%
Sudeste	6	14%
Nordeste	1	2%
Norte	12	27%
Centro-oeste	14	32%
TOTAL	44	100%

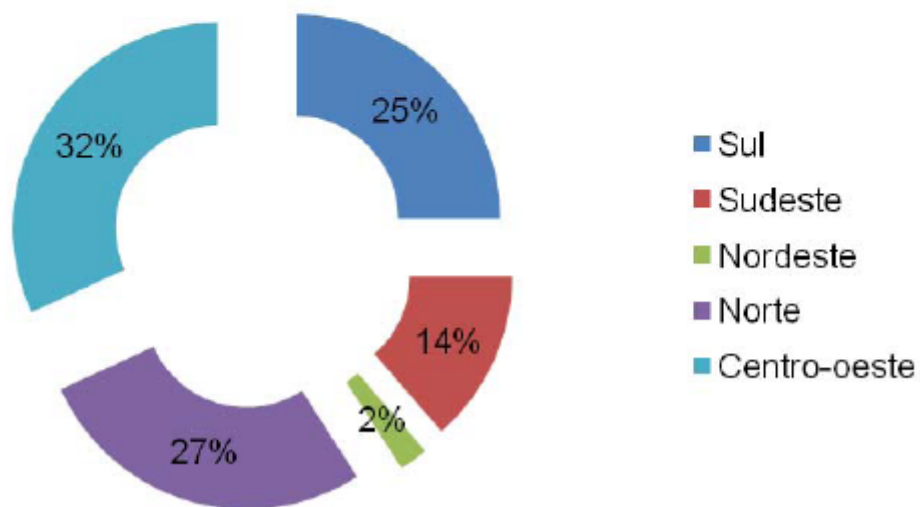


Figura 9 – Distribuição dos gestores por região que morava antes de Vilhena f – frequência absoluta.

Antes de morar em Vilhena, 32% (14) dos gestores pesquisados morava no centro-oeste, 25% (11) morava no sul, 14% (6) no sudeste e 2% (1) no nordeste. Dos respondentes, 27% (12) residiam em outras cidades do norte do país.

ESTADO CIVIL	f	%
Solteiro	2	5%
Casado/convivente	37	84%
Separado	4	9%
Viúvo	1	2%
TOTAL	44	100%

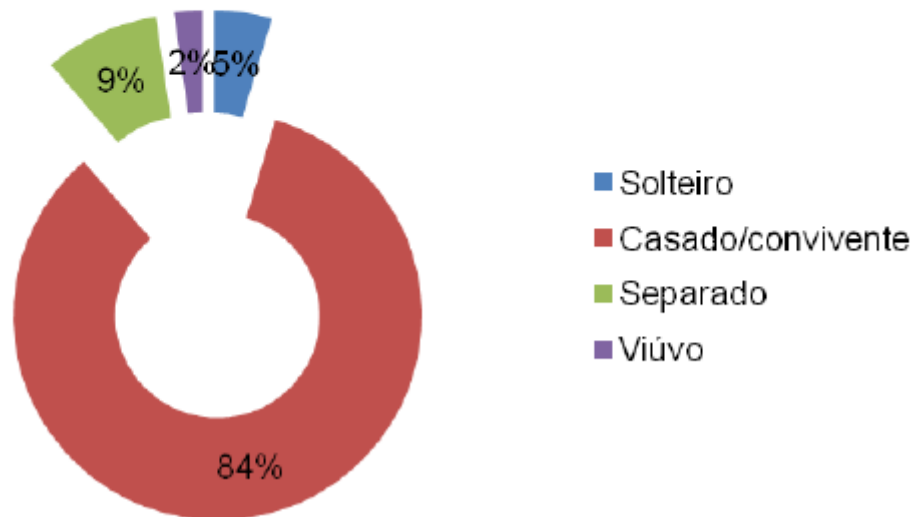


Figura 10 – Distribuição dos gestores por estado civil f – freqüência absoluta.

Quanto ao estado civil os gestores pesquisados estão distribuídos da seguinte forma: 84% (37) são casados ou convivem com parceiro/a, 9% (4) são separados, 5% (2) são solteiros e 2% (1) é viúvo.

ESCOLARIDADE	f	%
Fundamental	2	5%
Médio	16	36%
Graduação Incomp.	11	25%
Graduação	10	23%
Pós-graduação	5	11%
TOTAL	44	100%

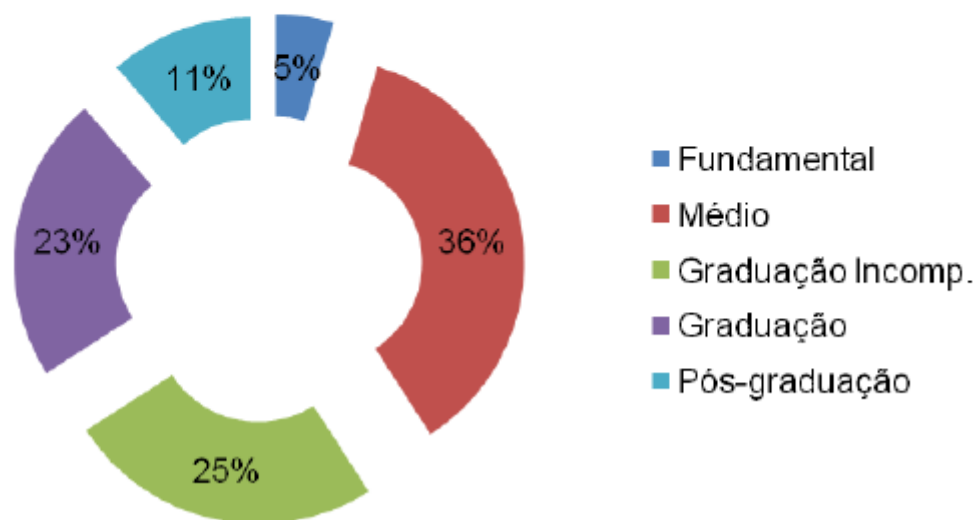


Figura 11 – Distribuição dos gestores por escolaridade f – frequência absoluta.

Em termos de escolaridade os gestores estão distribuídos da seguinte forma: 36% (16) possui o ensino médio, 25% (11) não completou a graduação, 23% (10) possui graduação, 11% (5) pós-graduação e 5% (2) possui o ensino fundamental.

ÁREA DA GRADUAÇÃO	f	%
Graduados em administração	7	47%
Outras graduações	8	53%
TOTAL	15	100%

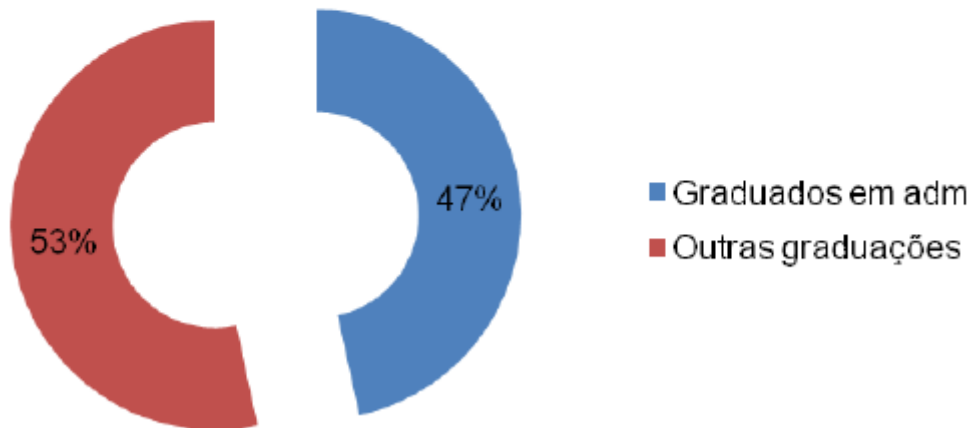


Figura 12 – Distribuição dos gestores graduados por área da graduação f – frequência absoluta.

Dentre os gestores que possuem graduação, 47% (7) são graduados em administração e 53% (8) são graduados em outras áreas.

CURSOS SOBRE GESTÃO	f	%
Nunca participou	13	30%
Às vezes participa	20	45%
Sempre participa	11	25%
TOTAL	44	100%

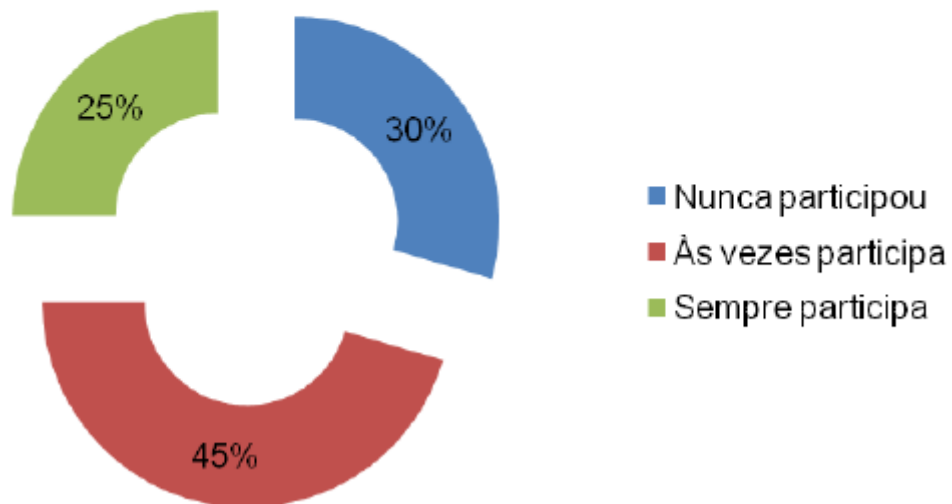


Figura 13 – Distribuição da participação dos gestores em cursos sobre gestão (exceto graduação e pós-graduação) f – frequência absoluta.

Sobre a participação dos gestores pesquisados em cursos sobre gestão, 45% (20) afirma que às vezes participa, 30% (13) afirma que nunca participou e 25% (11) afirma que sempre participa.

PERÍODO	f	%
Nasceu	2	5%
Década 70	3	7%
Década 80	9	20%
Década 90	10	23%
Década 2000	20	45%
TOTAL	44	100%

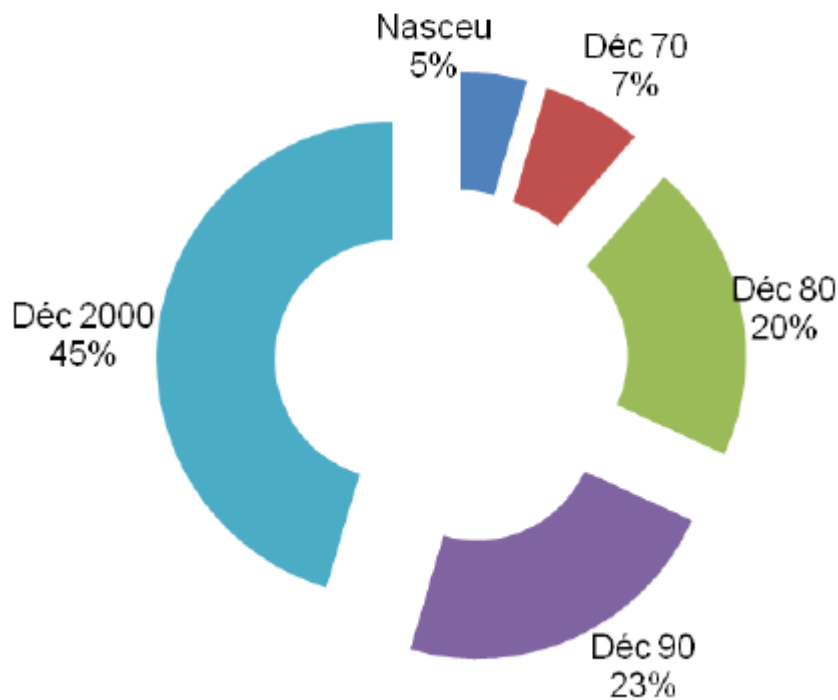


Figura 14 – Distribuição dos gestores por década de chegada à Vilhena f – frequência absoluta.

Quando questionados sobre a década que os gestores vieram para Vilhena, 45% (20) afirmou ter vindo na década de 2000, 23% (10) afirmou ter vindo na década de 1990, 20% (9) na década de 1980, 7% (3) na década de 1970 e apenas 5%, ou seja, dois gestores nasceram na cidade.

EXPERIÊNCIA	f	%
Menos de 5 anos	14	48%
5 anos ou mais	15	52%
TOTAL	29	100%

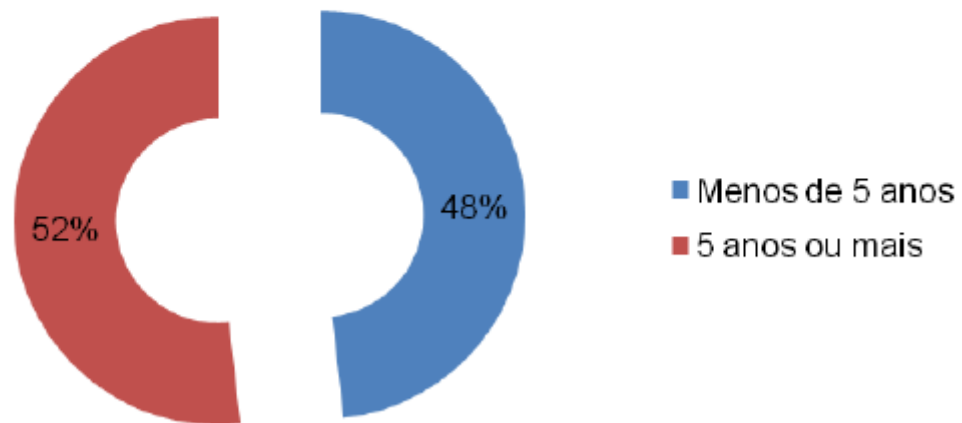


Figura 15 – Distribuição dos gestores por tempo de experiência na empresa como gestor f – frequência absoluta.

Dentre os gestores pesquisados, 48% (14) tem menos que cinco anos de experiência como gestor, enquanto 52% (15) tem cinco anos ou mais.

CONHECIMENTO	f	%
Não possui	3	7%
Básico	25	56%
Intermediário	15	33%
Avançado	2	4%
TOTAL	45	100%

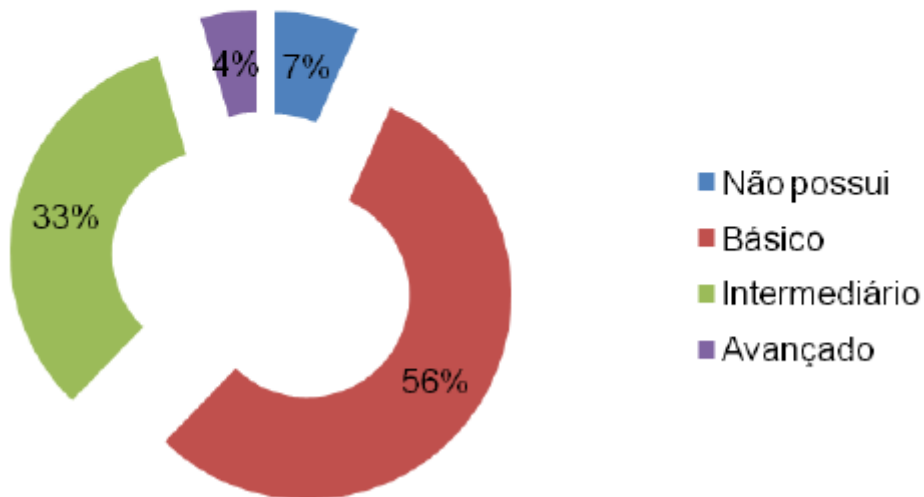


Figura 16 – Distribuição dos gestores por conhecimento em informática f – frequência absoluta.

Os gestores, quando perguntados sobre seus conhecimentos em informática, 56% (25) disse possuir conhecimentos básicos, 33% (15) intermediário, 7% (3) disse não possuir tais conhecimentos e 4% (2) afirmou possuir conhecimentos avançados.

CONHECIMENTO	f	%
Não possui	33	75%
Básico	8	18%
Intermediário	1	2%
Avançado	2	5%
TOTAL	44	100%

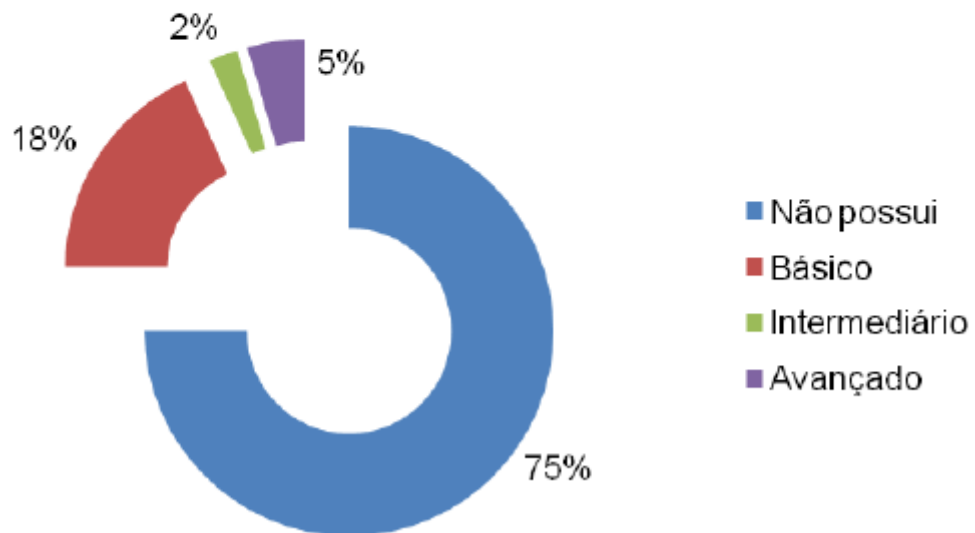


Figura 17 – Distribuição dos gestores por conhecimentos de outros idiomas f – frequência absoluta.

Quanto a distribuição dos gestores por conhecimento em outros idiomas, 75% (33) afirmou que não possui, 18% (8) que possui conhecimento básico, 2% (1) conhecimento intermediário e 5% (2) conhecimento avançado.

FREQUÊNCIA	f	%
Utiliza pouco	3	7%
Sempre utiliza	42	93%
TOTAL	45	100%

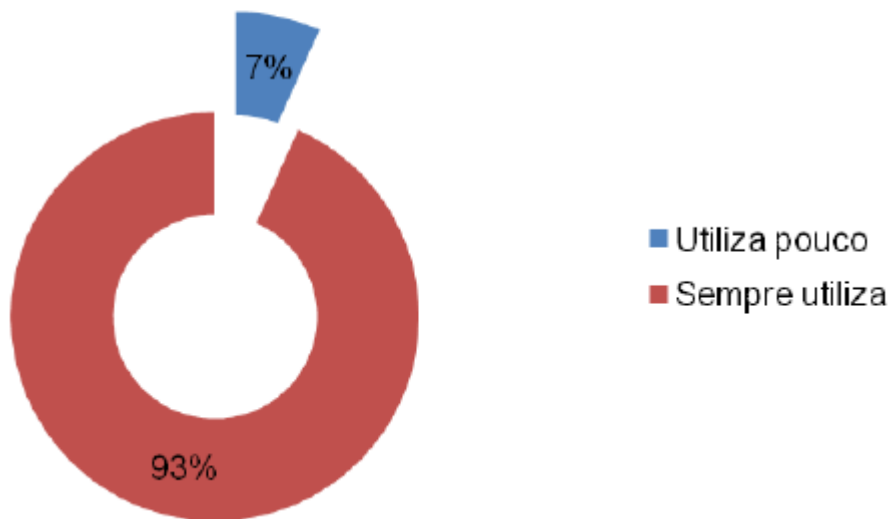


Figura 18 – Frequência de utilização pelo gestor de comunicação verbal para se comunicar com seus funcionários f – frequência absoluta.

Quando questionados sobre a utilização de comunicação verbal com seus funcionários, 93% (42) afirmaram utilizar sempre e apenas 7% (3) utilizam pouco.

FREQUÊNCIA	f	%
Não utiliza	5	11%
Utiliza pouco	12	27%
Sempre utiliza	27	62%
TOTAL	44	100%

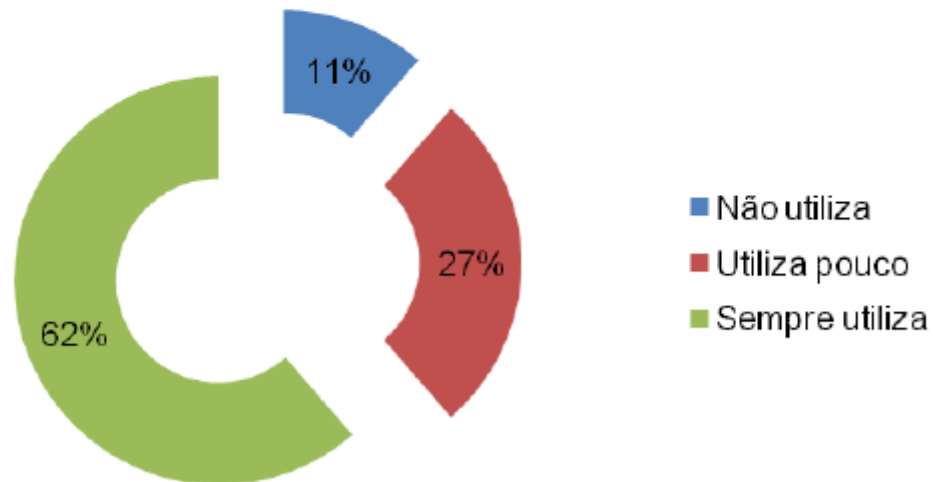


Figura 19 – Frequência de utilização pelo gestor de telefone ou celular para se comunicar com seus funcionários f – frequência absoluta.

Quando questionados sobre a utilização de telefone ou celular para se comunicarem com seus funcionários, 62% (27) afirmou sempre utilizar, 27% (12) afirmou que utiliza pouco e 11% (5) afirmou não utilizar tal meio.

FREQUÊNCIA	f	%
Não utiliza	15	34%
Utiliza pouco	13	30%
Sempre utiliza	16	36%
TOTAL	44	100%

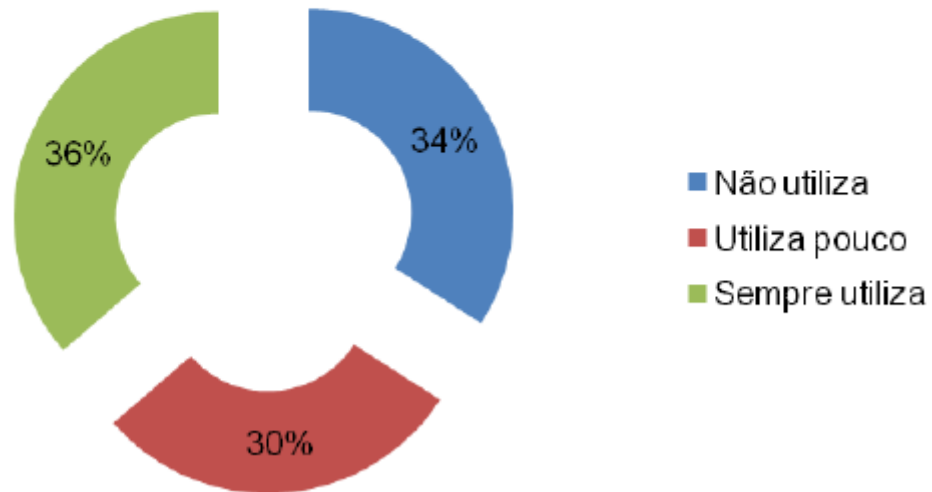


Figura 20 – Frequência de utilização pelo gestor de e-mail para se comunicar com seus funcionários f – frequência absoluta.

Quando questionados sobre a utilização de e-mail para se comunicar com seus funcionários, 36% (16) afirmou que sempre utiliza, 34% (15) afirmou não utilizar e 30% (13) afirmou utilizar pouco.

FREQUÊNCIA	f	%
Não utiliza	14	32%
Utiliza pouco	18	41%
Sempre utiliza	12	27%
TOTAL	44	100%

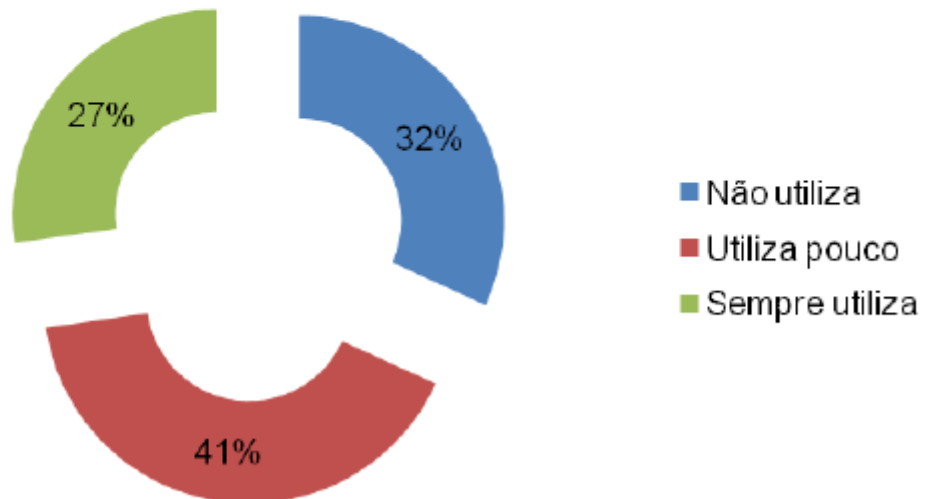


Figura 21 – Frequência de utilização pelo gestor de papel para se comunicar com seus funcionários f – frequência absoluta.

Quando perguntados sobre a utilização de papel para se comunicar com seus funcionários, 41% (18) afirmou que utiliza pouco, 32% (14) que não utiliza e 27% (12) que sempre utiliza.

MEIO	Verbal		Tel. ou celular		E-mail		Papel	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Não utiliza	-	-	5	11%	15	34%	14	32%
Utiliza pouco	3	7%	12	27%	13	30%	18	41%
Sempre utiliza	42	93%	27	61%	16	36%	12	27%
TOTAL	45	100%	44	100%	44	100%	44	100%

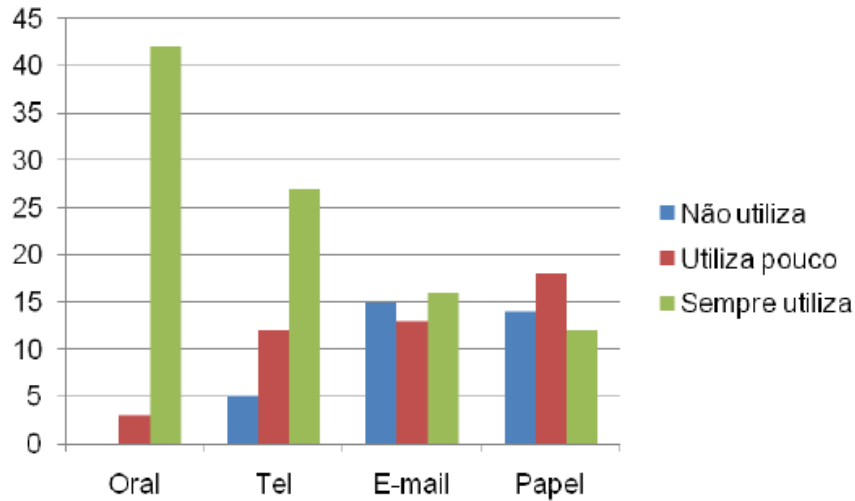


Figura 22 – Comparação da frequência de utilização pelo gestor dos meios de comunicação f – frequência absoluta.

O meio de comunicação mais utilizado pelos gestores é o verbal 93% afirmaram que sempre utiliza, seguido do telefone ou celular com 61%, email com 36% e papel com 27%.

Os meios de comunicação menos utilizados são o email e o papel, com 34% e 32% dos gestores afirmando, respectivamente, que não utiliza.

ATIVIDADE	f	%
Gerenciamento do dia-a-dia	37	82%
Busca de novas oportunidades	7	16%
Equilíbrio	1	2%
TOTAL	45	100%

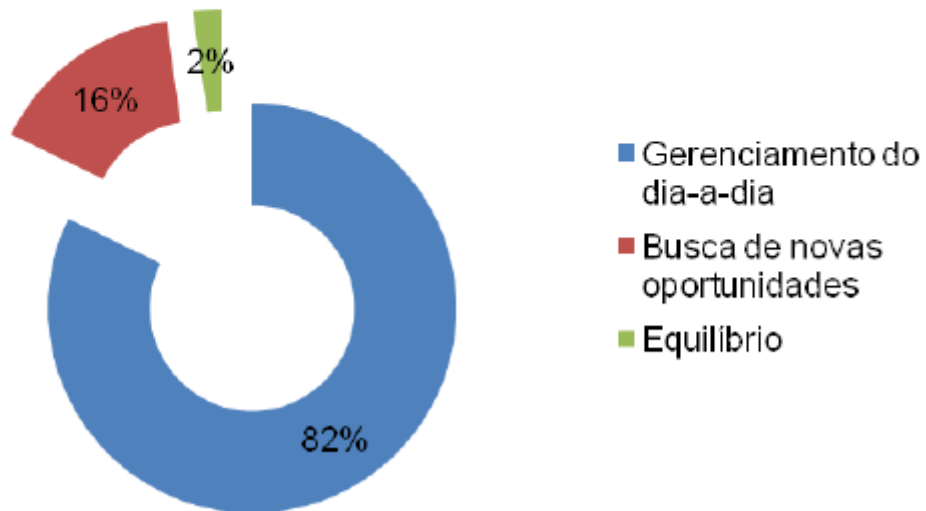


Figura 23 – Distribuição das atividades que mais tomam o tempo dos gestores f – frequência absoluta.

Quando questionados aos gestores qual atividade toma mais seu tempo, 82% (37) afirmou que é o gerenciamento do dia-a-dia, 16% (7) que é a busca de novas oportunidades e apenas um respondente afirmou existir um equilíbrio entre tais atividades.

AMBIENTE	f	%
Sempre com grandes mudanças	24	55%
Às vezes muda	11	25%
Não há grandes mudanças	9	20%
TOTAL	44	100%

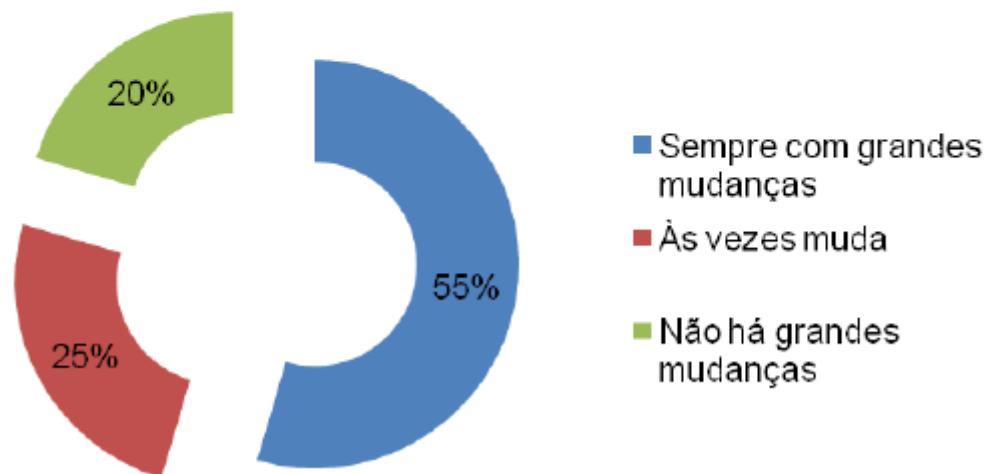


Figura 24 – Distribuição da percepção dos gestores sobre o ambiente externo f – frequência absoluta.

A respeito do ambiente que a empresa atua, 55% (24) dos gestores afirmou que sempre com grandes mudanças, 25% (11) afirmou que às vezes muda e 20% (9) afirmou não haver grandes mudanças.

CONCORRÊNCIA	f	%
Não influencia	6	13%
Influencia pouco	24	54%
Influencia muito	15	33%
TOTAL	45	100%

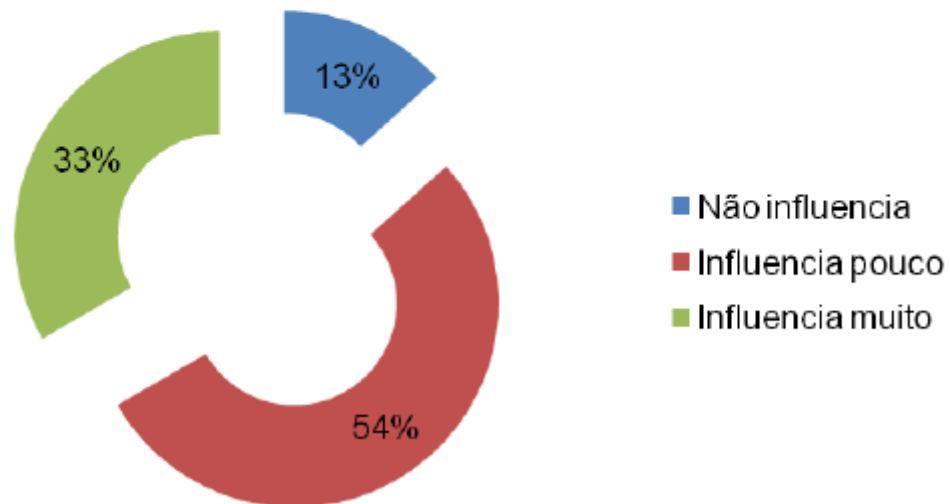


Figura 25 – Distribuição da percepção dos gestores sobre a concorrência f – frequência absoluta.

Sobre a concorrência, 54% (24) dos gestores afirmou que influencia pouco, 33% (15) que influencia muito e 13% (6) que não influencia.

4.2.1 Discussão Sobre o Perfil dos Gestores

Sobre as características dos gestores, podemos definir as seguintes informações:

- A maior parte (78%) dos gestores é do sexo masculino;
- A maior parte tem (64%) tem menos de 40 anos de idade;
- A maior parte (64%) nasceu na região Sul e Sudeste do país;
- A maior parte (32%) morava na região Centro-oeste antes Vilhena;

- A maior parte (84%) dos gestores é casada;
- A maior parte (36%) possui escolaridade até o ensino médio;
- Dentre os 15 graduados, apenas 7 são formados em Administração;
- A maior parte (45%) dos gestores às vezes participa de cursos sobre gestão (exceto graduação e pós) e 30% nunca participou;
- A maioria (45%) dos gestores veio para Vilhena na década de 2000;
- Cerca da metade (48%) dos gestores tem menos de 5 anos de experiência como gestor;
- A maior parte (56%) possui conhecimentos básicos em informática;
- A maior parte (75%) não possui conhecimentos em outros idiomas;
- A grande maioria (93%) sempre utiliza comunicação verbal com os funcionários;
- A maioria (63%) sempre utiliza telefone ou celular para se comunicar com os funcionários;
- A maioria (36%) utiliza e-mail para se comunicar com os funcionários;
- A maioria (41%) utiliza pouco papel para se comunicar com os funcionários;
- A maioria dos gestores (82%) gasta mais tempo com o gerenciamento do dia-a-dia do que com busca de novas oportunidades;
- A maioria (55%) dos gestores afirmou que o ambiente que a empresa está inserida apresenta sempre com grandes mudanças;
- A maioria (53%) dos gestores percebe que a concorrência não influencia muito nas atividades da empresa;

A partir das informações obtidas com a pesquisa, podemos verificar que a maioria dos gestores serem do sexo masculino pode ser justificada pela predominância do homem nos negócios de todo o Brasil, devido às discriminações que a mulher recebe no mundo do trabalho.

Os gestores migraram do sul e sudeste, estados que apresentam certa carência de oportunidades, e vieram para Vilhena a partir da década de 2000, além disso, apresentam meia idade, pois provavelmente são pessoas que ao não visualizarem oportunidades nos lugares onde se encontravam buscaram Vilhena como opção de construção da vida e família, uma vez que a grande maioria é casada.

Nota-se que a maioria dos gestores não se preocupa com sua formação, uma vez que a maioria possui apenas o ensino médio. Isso pode estar ocorrendo porque estas pessoas ainda não percebem a necessidade de estudos, pois, conforme afirmação dos próprios gestores, as empresas encontram-se em crescimento, o que pode gerar um *status quo*. Isso é agravado pelo fato de que a maioria dos gestores percebe que a concorrência não influencia muito nos negócios da empresa. Porém, a alteração do cenário atual para um que apresente acirrada competição empresarial e profissional e escassas oportunidades, leve estes gestores às escolas na busca de diferencial competitivo.

A característica de pequena empresa faz com que os gestores utilizem muito mais a comunicação verbal, ficando a comunicação em papel pouco utilizada. Uma vez que esta é uma forma de comunicação que está tendo sua importância diminuída frente ao desenvolvimento de novas tecnologias, como os celulares e o email.

O fato de que os gestores gastam mais tempo gerenciando o dia-a-dia do que pensando em novas possibilidades pode vir do fato de que as empresas estão em crescimento, assim, a preocupação do gestor é de proporcionar maior eficiência e eficácia, ficando a efetividade esquecida. Desta forma, o gestor em seu dia-a-dia, se mantém fazendo o que sempre faz.

4.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados sobre as práticas de gestão das empresas. Ao tempo que os resultados das uma prática de gestão são apresentados, também é apresentada a sua respectiva discussão. São abordados o Escopo organizacional, Avaliação e controle dos resultados da empresa, Modelo de gestão, gestão de pessoas e informatização.

4.3.1 Escopo Organizacional

Foi aplicada uma pergunta para identificar se as empresas possuem declaração do escopo organizacional, ou seja, da visão, da missão e dos valores defendidos na organização. Os resultados foram:

DECLARAÇÃO	f	%
Visão, missão e valores	15	34%
Visão e missão	2	5%
Visão	1	2%
Missão	5	11%
Valores	9	21%
Não há declaração	12	27%
TOTAL	44	100%

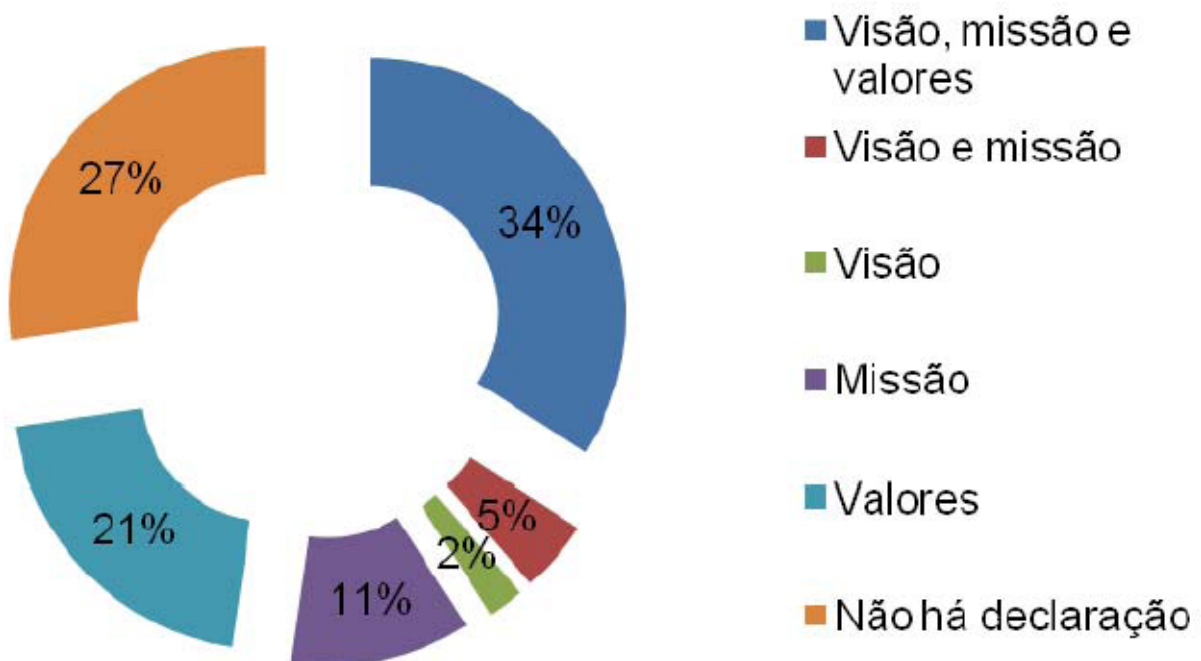


Figura 26 – Distribuição das empresas por presença dos itens do escopo organizacional f – frequência absoluta.

Dentre as empresas pesquisadas, 34% (15) disseram ter a declaração de visão, missão e valores; 27% (12) afirmaram não haver tal declaração; 21% (9) declaram apenas seus valores; 11% (5) apenas sua missão; 5% (2) visão e missão e 2% (1) apenas a visão.

Segundo a teoria revista, declarar o escopo organizacional é importante para que a empresa norteie suas ações segundo estes critérios. Porém, 27% das empresas não faz nenhum tipo de declaração. Esta característica pode não afetar a empresa que está em um mercado próspero, mas em condições de competição acirrada pode fazer com que as ações na empresa não tenham foco em resultados específicos. É provável que seja o que está ocorrendo em Vilhena, as empresas não enfrentam grande concorrência. As empresas que não declaram sua visão para seus negócios podem encontrar dificuldades em transmiti-la para os funcionários e público externo. Aquelas que não possuem a declaração da missão podem encontrar problemas na conscientização dos funcionários sobre a razão da existência da empresa, ou seja, qual o papel da empresa na satisfação de necessidades das pessoas. Aquelas que não possuem os valores defendidos claramente declarados correm o risco de não esclarecer na mente das pessoas quais são as condutas aprovadas na empresa.

Assim, pelos resultados da pesquisa, nota-se que a quantidade de ausências de declarações nas empresas pesquisadas não é baixa, colocando tais empresas numa posição de risco, como mencionado no parágrafo anterior.

4.3.2 Avaliação e Controle dos Resultados da Empresa

A avaliação e controle de resultados é item fundamental para gestão. Não se pode gerir aquilo que não se pode avaliar e controlar. Assim, as empresas foram questionadas sobre a presença de sistemas de avaliação e controle incidentes em diferentes aspectos, conforme segue.

AVALIAÇÃO E CONTROLE	f	%
Participação de mercado	24	16%
Lucratividade	39	25%
Retorno sobre o capital	31	20%
Impactos ambientais	11	7%
Impactos sociais	7	5%
Relacionamento com o cliente	40	26%
Nenhum	2	1%
TOTAL	154	100%

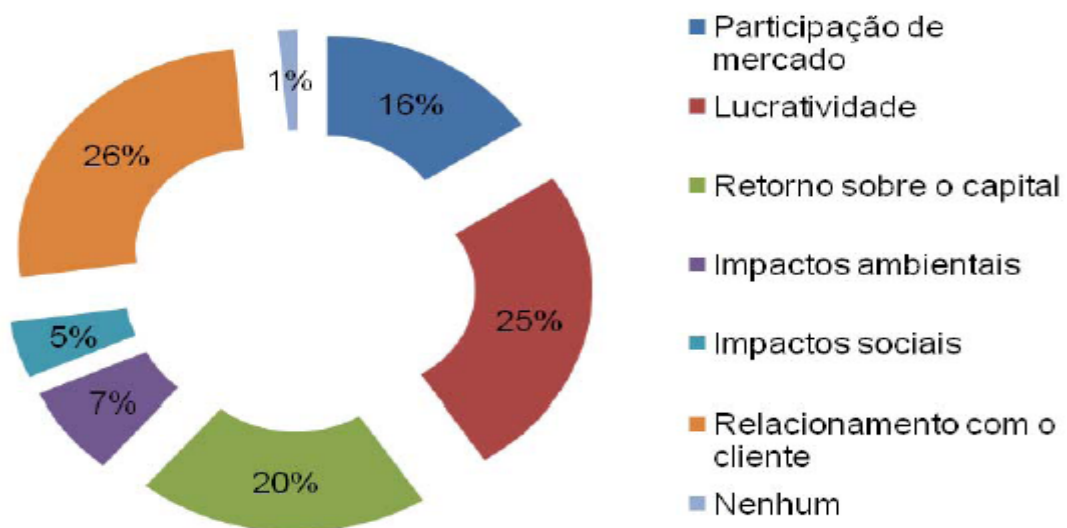


Figura 27 – Distribuição da frequência de citação dos itens que são avaliados e controlados f – frequência absoluta.

Quando questionados sobre a avaliação e controle de alguns itens, as 154 citações estão distribuídas da seguinte forma: 26% (40) citações para o relacionamento com o cliente; 25% (39) citações para a lucratividade; 20% (31) para o retorno sobre o capital; 16% (24) para a participação de mercado; 7% (11) para os impactos ambientais; 5% (7) para os impactos sociais e 1% (2 empresas) afirmaram não haver nenhum tipo de avaliação e controle de resultados.

O item que as empresas pesquisadas mais avaliam e controlam é o relacionamento com o cliente, seguido da lucratividade, do retorno sobre o capital e da participação de mercado, caracterizando assim, um foco quase exclusivo em indicadores de desempenho financeiro. Por outro lado, indicadores de avaliação e controle dos impactos socioambientais das atividades da empresa foram os menos citados pelas empresas. Essa informação demonstra a reprodução da lógica

capitalista também em local distante dos grandes centros econômico-financeiros do país.

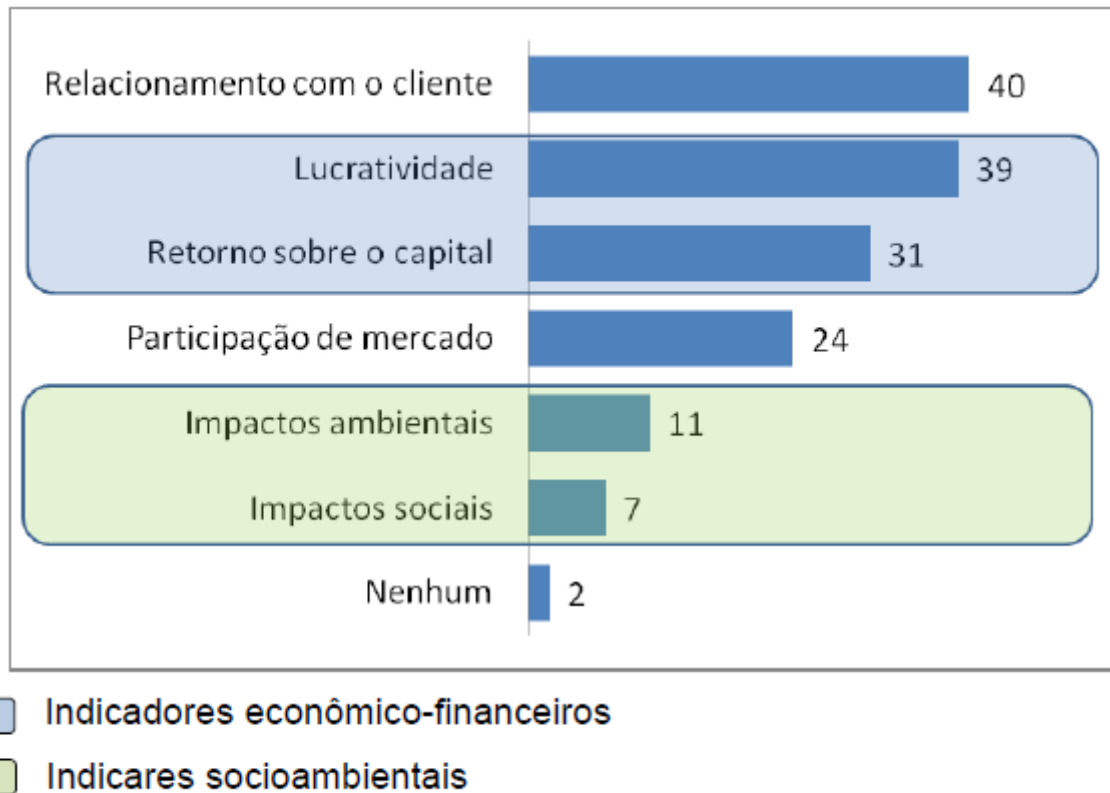


Figura 28 – Citações da presença de sistemas de avaliação e controle de resultados.

Esta figura demonstra graficamente a predominância dos indicadores econômico-financeiros sobre os indicadores dos impactos socioambientais.

4.3.3 Modelo de Gestão

Nesta seção são apresentados os resultados de questões que formaram uma percepção sobre os modelos de gestão das empresas pesquisadas. Seguem questões sobre o tipo de tarefa realizada pelos funcionários, a presença de regras e regulamentos, a presença de organograma, quantidade de níveis

hierárquicos, sobre a distribuição da autoridade e a forma de comunicação. Após as figuras é apresentada uma discussão sobre os resultados obtidos.

TAREFAS	f	%
Pré-definidas	25	56%
Não rotineiras	20	44%
TOTAL	45	100%

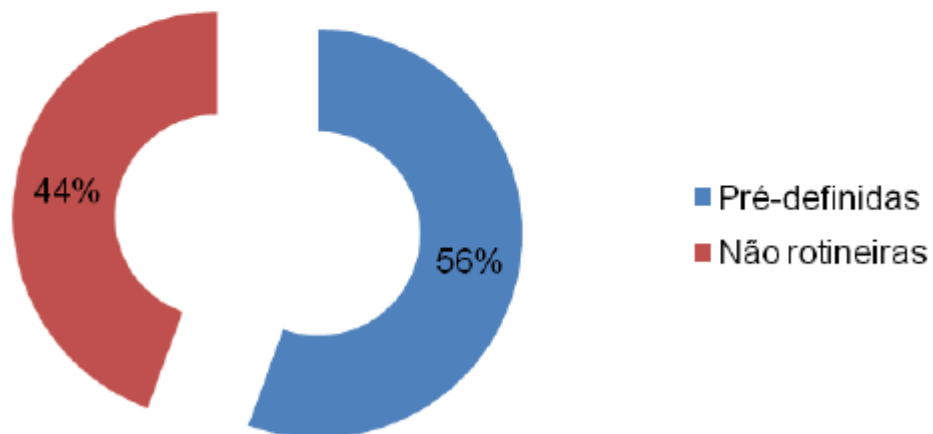


Figura 29 – Distribuição do tipo de tarefa que os funcionários predominantemente realizam na empresa f – frequência absoluta.

Sobre o tipo de tarefa que os funcionários predominantemente realizam na empresa, 56% (25) afirmou que são pré-definidas e 44% (20) que são variantes.

REGRAS E REGULAMENTOS	f	%
Sim	26	58%
Não	19	42%
TOTAL	45	100%

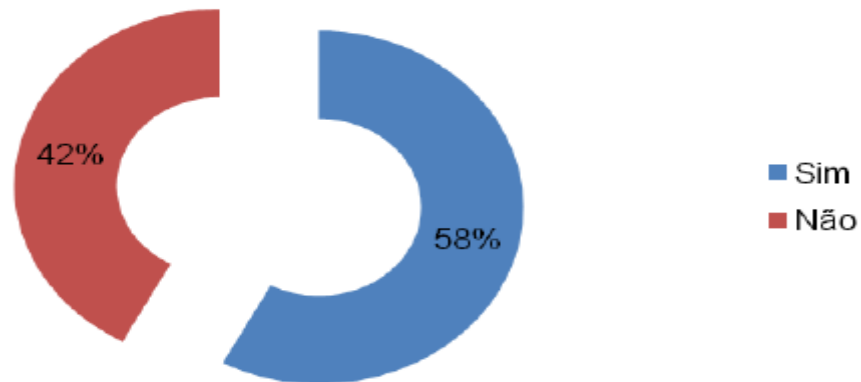


Figura 30 – Distribuição da presença de regras e regulamentos na empresa f – frequência absoluta.

Quando questionados sobre a presença de regras e regulamentos na empresa, 58% (26) afirma haver e 42% (19) afirma não existir.

ORGANOGRAMA	f	%
Sim	24	53%
Não	21	47%
TOTAL	45	100%

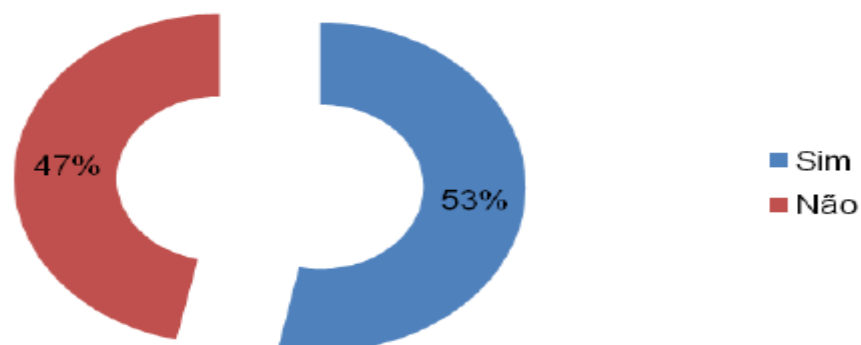


Figura 31 – Distribuição da presença de organograma na empresa f – frequência absoluta.

Quando questionados sobre a presença de organograma na empresa, 53% (24) afirma haver e 47% (21) afirma não existir.

NÍVEIS HIERÁRQUICOS	f	%
Não sabe dizer	10	23%
Um	5	12%
Dois	6	14%
Três	17	40%
Quatro	3	7%
Cinco	2	5%
TOTAL	43	100%

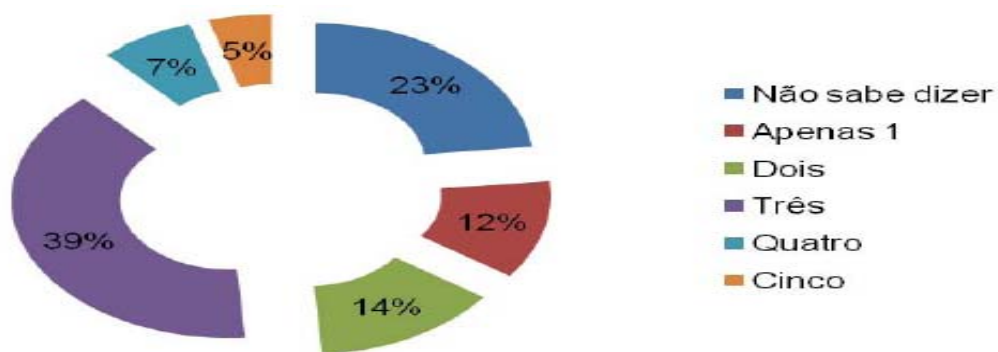


Figura 32 – Distribuição da quantidade de níveis hierárquicos na empresa f – frequência absoluta.

Quanto aos níveis hierárquicos nas empresas pesquisadas, 40% (17) afirmou haver três, 23% (10) afirmou não saber dizer, 14% (6) afirmou haver dois, 12% (5) afirmou haver um; quatro e cinco níveis foram 7% (3) e 5% (2) respectivamente.

AUTORIDADE	f	%
Centralizada	38	84%
Descentralizada	7	16%
TOTAL	45	100%

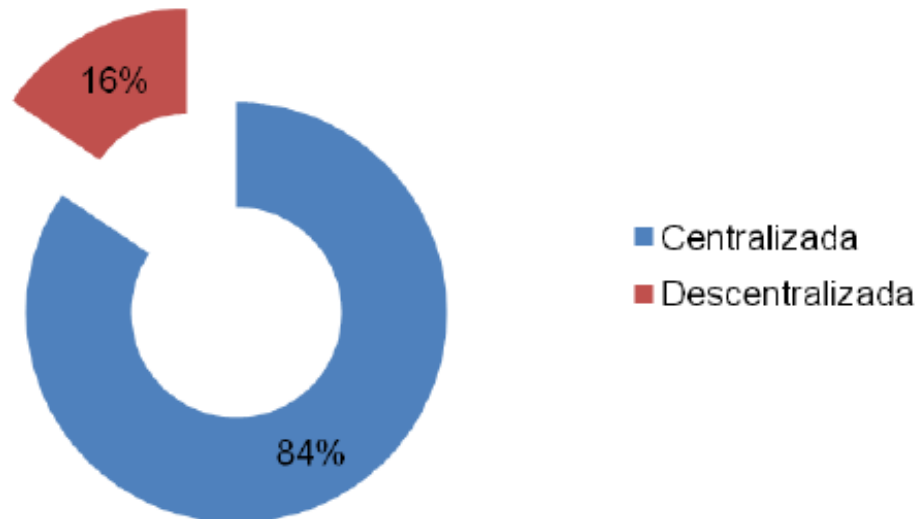


Figura 33 – Distribuição da predominância de centralização/descentralização da autoridade na empresa f – frequência absoluta.

Quando questionados sobre a autoridade na empresa, 84% (38) dos gestores afirmou que é centralizada nele, enquanto 16% (7) afirmou ser descentralizada.

COMUNICAÇÃO	f	%
É formal	5	11%
É informal	21	47%
Equilíbrio entre formal e informal	19	42%
TOTAL	45	100%

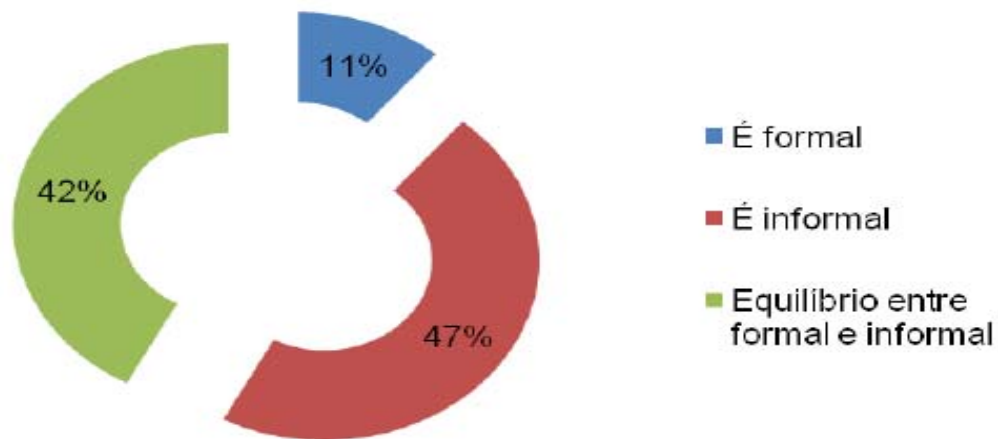


Figura 34 – Distribuição da formalidade/informalidade da comunicação entre os funcionários na empresa f – frequência absoluta.

Quanto à formalidade/informalidade da comunicação entre os funcionários na empresa, 47% (21) dos gestores afirmou que é predominantemente informal, 42% (19) que há equilíbrio e apenas 11% (5) afirmou ser formal a comunicação entre os funcionários.

Conforme abordado na revisão da literatura, o modelo mecânico caracteriza-se por tarefas padronizadas, presença de regras e regulamentos, autoridade centralizada e comunicação vertical e formal; enquanto o modelo orgânico caracteriza-se por tarefas não rotineiras, regras e regulamentos mínimos, autoridade descentralizada e comunicação informal. Assim, podemos definir dois extremos de modelos de gestão, os quais são apresentados no quadro a seguir, que também apresenta a presença de possibilidades de modelos intermediários.

MODELOS			
ITEM ↓	Mecânico	Intermediários	Orgânico
Tarefas	Pré-definidas	« ----- »	Variantes
Regras e regulamentos	Sim	« ----- »	Não
Organograma	Sim	« ----- »	Não
Autoridade	Centralizada	« ----- »	Descentralizada
Comunicação	Formal	« ----- »	Informal

Quadro 4 – Modelos de gestão.

Fonte: elaborado a partir de Ferreira *et al.* (2006).

Agrupando as questões 24, 25, 26, 28 e 29 que versavam, respectivamente, sobre cada item do quadro acima. Contando as respostas dos itens mecânicos e orgânicos, obtemos uma distribuição dos modelos encontrados nas empresas da seguinte forma:

Tabela 2 - Distribuição das empresas por presença dos itens f – frequência absoluta

RESPOSTA SOBRE A PRESENÇA DOS ITENS			
Itens Mecânico	Itens Orgânico	f	%
5	0	1	2%
4	1	10	22%
3	2	13	29%
2	3	12	27%
1	4	9	20%
TOTAL		45	100%

Pela tabela 2 notamos que há um equilíbrio entre a presença dos modelos orgânicos e mecânicos nas empresas pesquisadas. Pois, nota-se que uma empresa respondeu possuir em sua estrutura a presença dos 5 itens mecânicos e 10 empresas possuem 4 itens de forma mecânica e 1 de forma orgânica. Enquanto isso, 9 empresas declararam possuir 4 itens de forma orgânica e 1 item de forma mecânica.

O equilíbrio também se confirma se compararmos as 13 empresas que apresentaram 3 itens de forma mecânica e 2 itens de forma orgânica, enquanto 12 empresas apresentaram o inverso.

Porém, as razões pelas quais os gestores definem seus modelos de gestão não podem ser nem mesmo especuladas neste trabalho, devido à característica exploratória da presente pesquisa. Pois, o intuito desta pesquisa foi conhecer a realidade das empresas.

4.3.4 Gestão de Pessoas

Nas próximas seções serão abordadas práticas de gestão de pessoas das empresas estudadas, sendo: i) recrutamento, ii) seleção, iii) treinamento, iv) acompanhamento dos resultados dos funcionários, v) remuneração e vi) satisfação no trabalho.

4.3.4.1 Recrutamento

Nesta seção são apresentados resultados sobre a utilização de i) indicação, ii) agências, iii) anúncios e iv) visitas à faculdade e universidades. Ao final desta é feita a discussão sobre os resultados obtidos.

FREQUÊNCIA	f	%
Nunca	2	4%
Raramente	8	18%
Às vezes	23	51%
Sempre	12	27%
TOTAL	45	100%

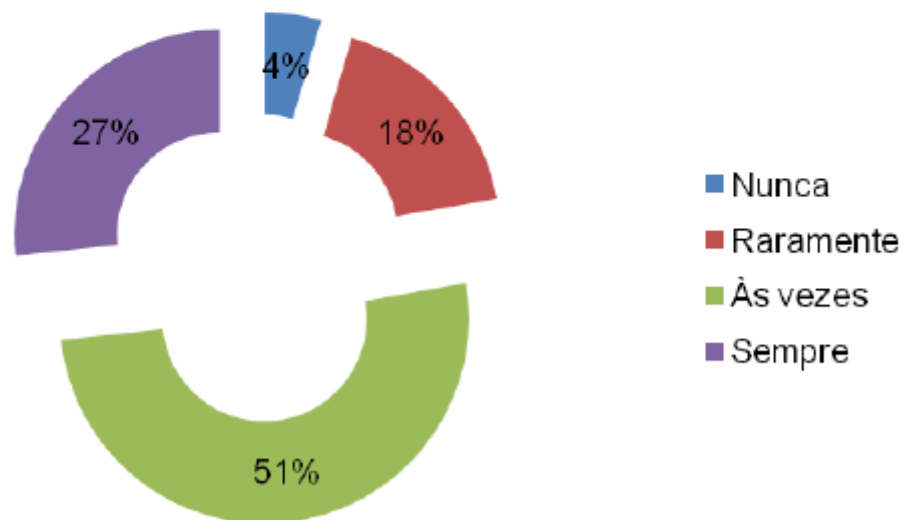


Figura 35 – Distribuição da utilização de indicação para o recrutamento de novos funcionários f – frequência absoluta.

Sobre a utilização da indicação de amigos ou outros funcionários para recrutar novos funcionários: 51% (23) afirmou que às vezes utiliza, 27% (12) que sempre utiliza, 18% (8) que raramente utiliza e 4% (2) que nunca utilizou.

FREQUÊNCIA	f	%
Nunca	8	18%
Raramente	10	22%
Às vezes	16	36%
Sempre	9	20%
Não mais	2	4%
TOTAL	45	82%

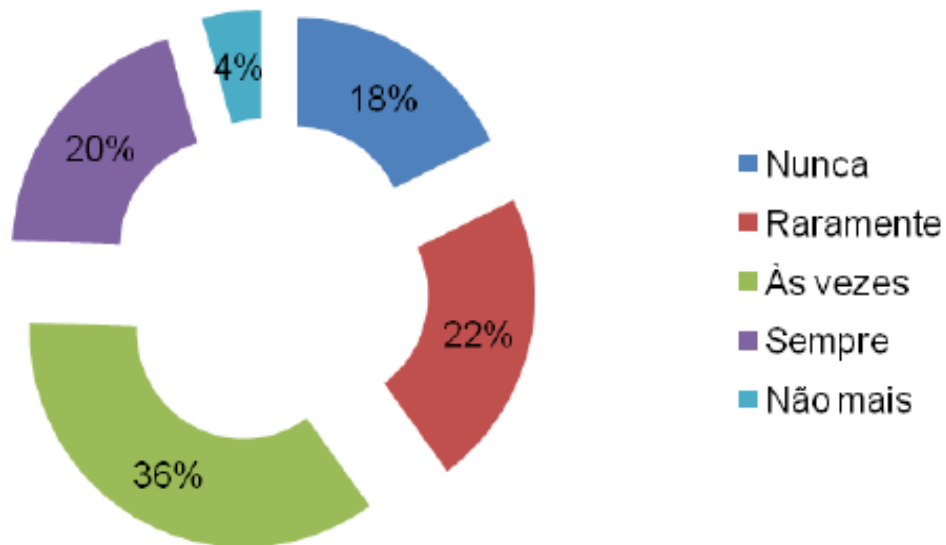


Figura 36 – Distribuição da utilização de agências de emprego para o recrutamento de novos funcionários f – frequência absoluta.

Sobre a utilização agências de emprego para recrutar novos funcionários: 36% (16) afirmou que às vezes utiliza, 22% (10) que raramente utiliza, 20% (9) que sempre utiliza, 18% (8) que nunca utilizou e 4% (2) que não utiliza mais.

FREQUÊNCIA	f	%
Nunca	17	38%
Raramente	5	11%
Às vezes	15	33%
Sempre	8	18%
TOTAL	45	100%

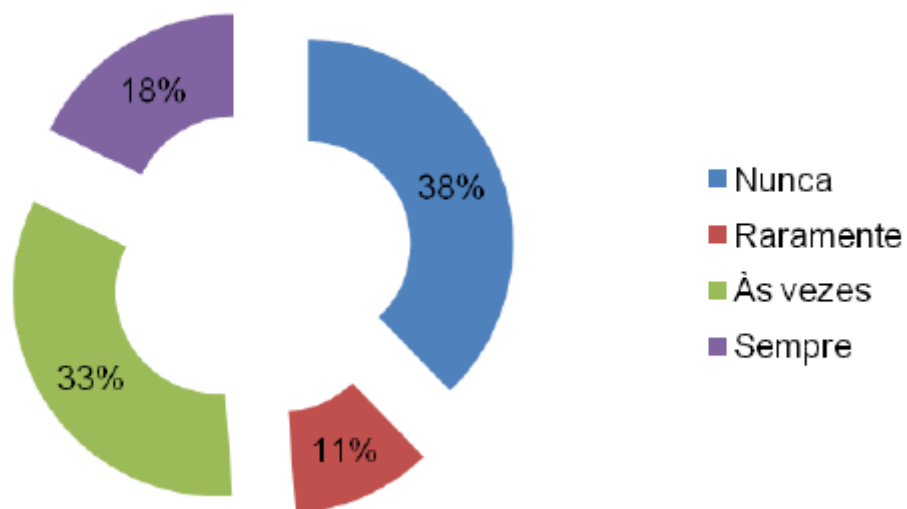


Figura 37 – Distribuição da utilização de anúncios de emprego para o recrutamento de novos funcionários f – frequência absoluta.

Sobre a utilização de anúncios de emprego para o recrutamento de novos funcionários: 38% (17) afirmou nunca ter utilizado, 33% (15) afirmou que às vezes utiliza, 18% (8) afirmou que sempre utiliza e 11% (5) que raramente utiliza.

FREQUÊNCIA	f	%
Nunca	32	71%
Raramente	7	16%
Às vezes	2	4%
Sempre	3	7%
Não mais	1	2%
TOTAL	45	100%

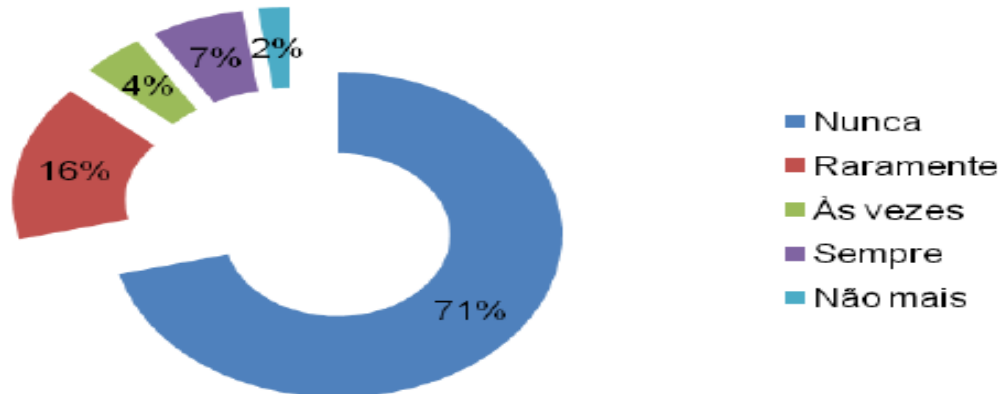


Figura 38 – Distribuição da utilização de visitas ou contato com faculdades para o recrutamento de novos funcionários f – frequência absoluta.

Sobre a utilização de visitas ou contato com faculdades para o recrutamento de novos funcionários: 71% (32) afirma nunca ter utilizado, 16% (7) que raramente utiliza, 7% (3) afirma que sempre utiliza, 4% (2) que às vezes utiliza e 2% (1) afirmou que não utiliza mais.

As empresas utilizam predominantemente a indicação como forma de recrutar novos funcionários. A forma menos utilizada é a procura em universidades e faculdades. Uma possível interpretação para a pouca procura em escolas é o fato de que as empresas do estudo caracterizaram-se como pequenas, possuindo poucos funcionários e poucos níveis hierárquicos, assim, a necessidade por pessoas que tenham o ensino superior não é alta, pois a quantidade de cargos para se preencher neste nível também não é elevada.

4.3.4.2 Seleção

Nesta seção são apresentados os resultados sobre as técnicas de seleção de novos funcionários utilizadas pelas empresas pesquisadas.

CITAÇÕES	f	%
Entrevista	35	39%
Análise de currículos	34	38%
Provas escritas	8	9%
Testes de personalidade	6	7%
Dinâmica de grupo	4	4%
Não sei dizer	3	3%
TOTAL	90	100%



Figura 39 – Distribuição das citações das técnicas de seleção de pessoas utilizadas pelas empresas pesquisadas f – frequência absoluta.

A técnica mais citada pelas empresas pesquisadas foi a entrevista com 39% (35) das citações seguida da análise de currículos com 38% (34), provas escritas, testes de personalidade e dinâmicas de grupo receberam 9% (8), 7% (6) e 4% (4), respectivamente.

Podemos hipotetizar que, como provas escritas, testes de personalidade e dinâmicas de grupo são técnicas que requerem conhecimentos especializados para serem aplicadas, e, os gestores não possuem tais conhecimentos, bem como utilizam pouco os serviços de agências especializadas, a consequência é a predominância de utilização de técnicas elementares, como a análise curricular e a entrevista.

4.3.4.3 Treinamento

Nesta seção são apresentados os resultados sobre i) o treinamento realizado após a contratação de novos funcionários, ii) o treinamento realizado dentro da empresa, iii) o treinamento realizado fora da empresa e iv) o incentivo e custeio da participação dos funcionários em cursos e palestras. Ao seu final são feitas as discussões de todos estes itens.

TREINAMENTO	f	%
Atividades do cargo	18	40%
Filosofia da empresa	1	2%
Ambos	15	33%
Não há	11	24%
TOTAL	45	100%

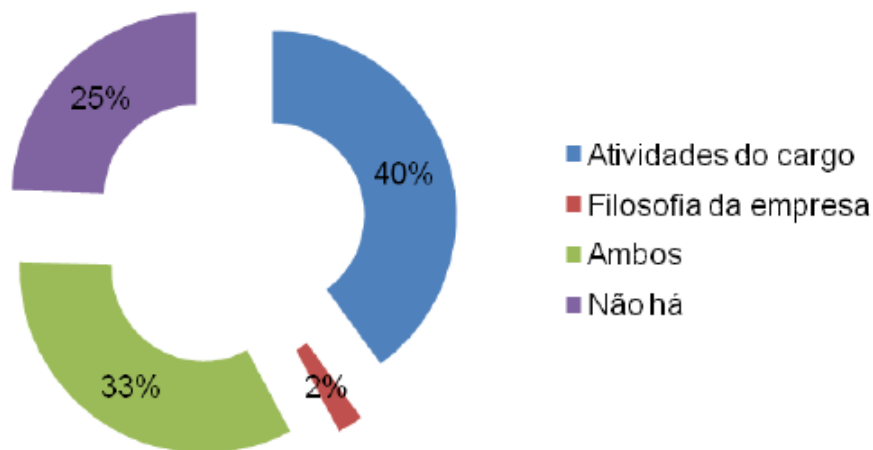


Figura 40 – Distribuição dos tipos de treinamento utilizados após a pessoa ser contratada f – frequência absoluta.

Quando perguntados sobre quais treinamentos são oferecidos após a contratação da pessoa, 33% (15) afirmou que há treinamento para as atividades do cargo e sobre a filosofia da empresa, 40% (18) afirmou que há apenas treinamento sobre as atividades do cargo, 2% (1) que há treinamento somente sobre a filosofia da empresa e 24% (11) afirmou não haver nenhum treinamento imediato.

FREQUENCIA	f	%
Entre semanal e mensal	11	26%
Entre mensal e semestral	9	21%
Anual	5	12%
Não há	17	40%
TOTAL	42	100%

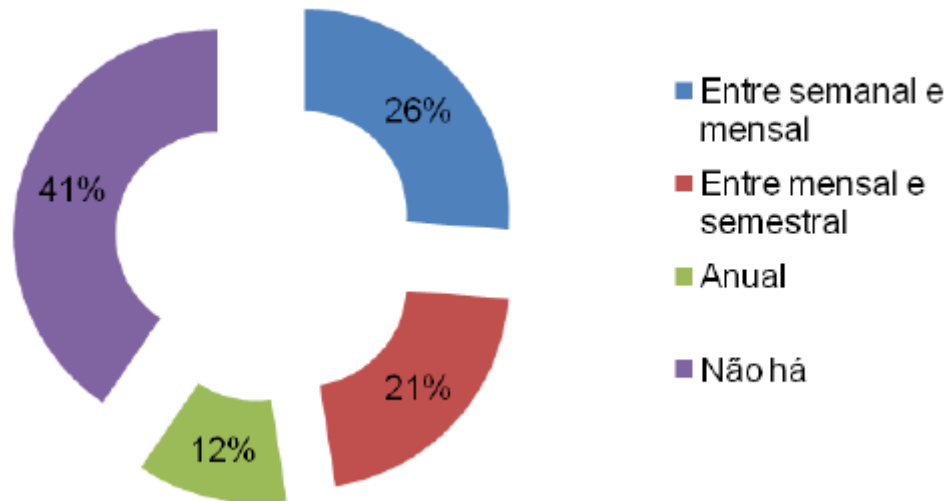


Figura 41 – Distribuição da frequência de treinamentos realizados internamente na empresa f – frequência absoluta.

Sobre a frequência de treinamentos na empresa, 40% (17) afirmou não haver, 26% (11) afirmou haver treinamentos semanais ou mensais, 21% (9) afirmou haver mensais ou semestrais e 12% (5) afirmou haver treinamentos anuais.

FREQUENCIA	f	%
Entre semanal e mensal	3	7%
Entre mensal e semestral	16	37%
Anual	7	16%
Não há	17	40%
TOTAL	43	100%

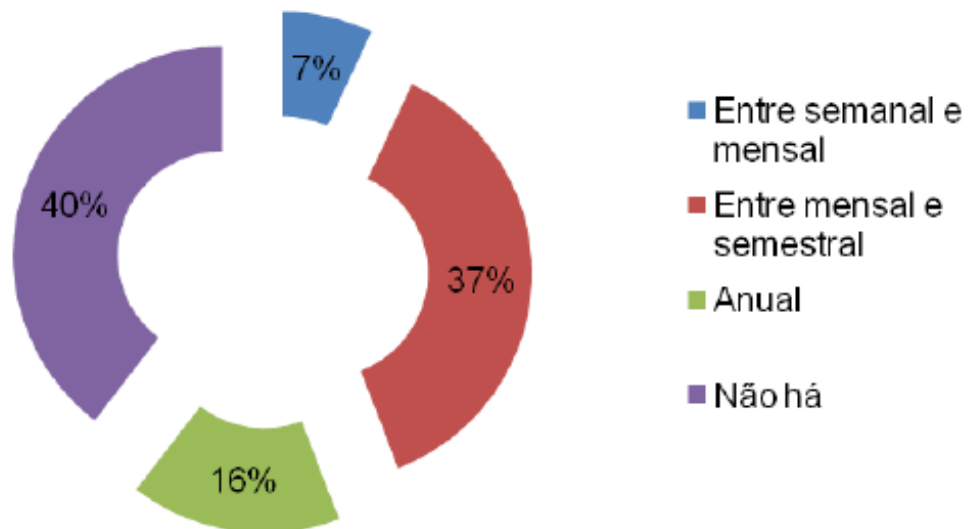


Figura 42 – Distribuição da frequência de treinamentos realizados fora da empresa f – frequência absoluta.

Sobre a frequência de treinamentos fora da empresa, 40% (17) afirmou que não há, 37% (16) que há entre mensal e semestral, 16% (7) afirmou haver anualmente e 7% (3) que há treinamentos entre semanais e mensais.

ATITUDE DA "EMPRESA"	f	%
Recomenda a participação	38	84%
Não menciona nada	7	16%
TOTAL	45	100%

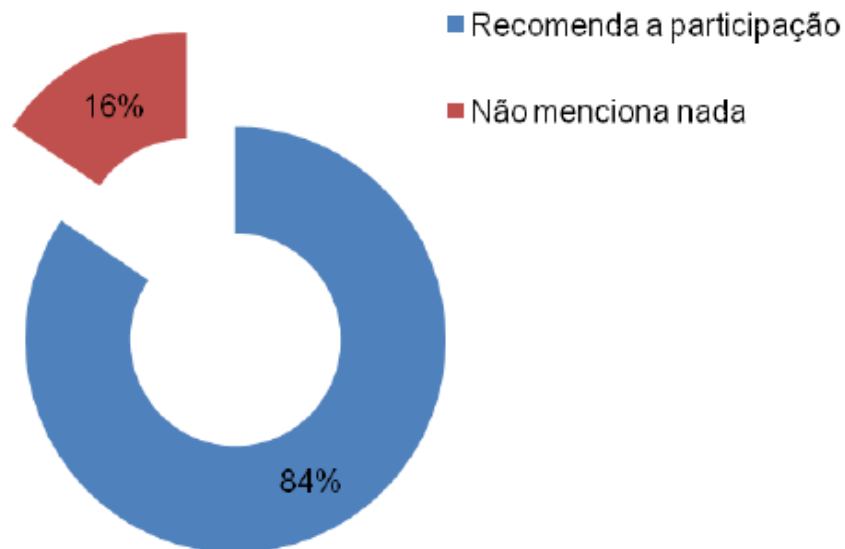


Figura 43 – Distribuição da atitude da empresa frente a oportunidade de treinamento por meio de palestras promovidas fora da empresa f – frequência absoluta.

Frente a ocorrência de palestras fora da empresa, 84% (38) das empresas recomenda a participação a seus funcionários, enquanto 16% (7) não menciona nada.

ATITUDE DA "EMPRESA"	f	%
Custeia a participação	31	70%
Não custeia a participação	13	30%
TOTAL	44	100%

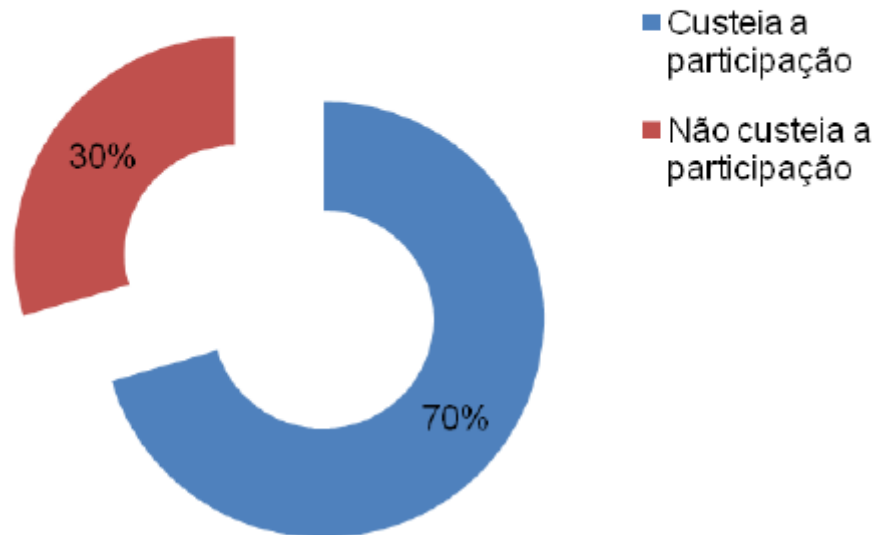


Figura 44 – Distribuição da atitude da empresa frente a oportunidade de treinamento por meio de palestras promovidas fora da empresa f – frequência absoluta.

Frente a ocorrência de palestras fora da empresa, 70% (31) das empresas custeia a participação para seus funcionários, enquanto 30% (13) não custeia.

ATITUDE DA "EMPRESA"	f	%
Recomenda a participação	38	86%
Não menciona nada	6	14%
TOTAL	44	100%



Figura 45 – Distribuição da atitude da empresa frente a oportunidade de cursos fora da empresa f – frequência absoluta.

Frente a ocorrência de cursos fora da empresa, 86% (38) das empresas recomenda a participação a seus funcionários, enquanto 14% (6) não menciona nada.

ATITUDE DA "EMPRESA"	f	%
Custeia a participação	30	67%
Não custeia a participação	15	33%
TOTAL	45	100%

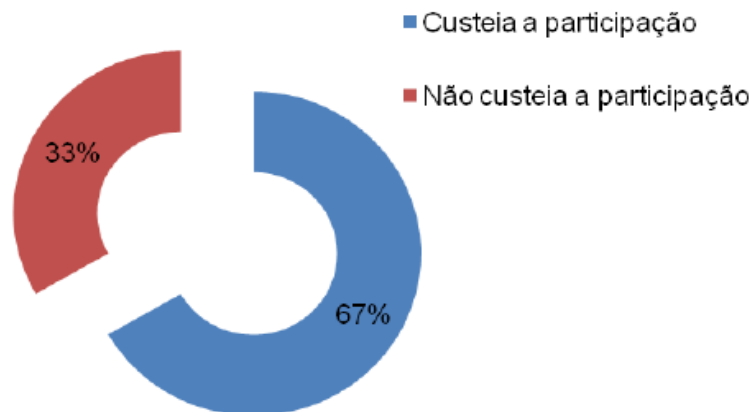


Figura 46 – Distribuição da atitude da empresa frente a oportunidade de cursos fora da empresa f – frequência absoluta.

Frente a ocorrência de cursos fora da empresa, 67% (30) das empresas custeia a participação para seus funcionários, enquanto 33% (15) não custeia.

Os treinamentos que as empresas pesquisadas proporcionam aos novos funcionários são em sua maioria apenas para as atividades do cargo. Os conteúdos sobre a filosofia (visão, missão e, principalmente, valores) não são trabalhados, pois, grande parte das empresas não possui a filosofia da empresa conscientemente estabelecida e declarada.

Outra constatação é que 40% das empresas não estão preocupadas em treinar seus funcionários. Pois, devem acreditar que seus funcionários são bons o suficiente para as condições que o mercado oferece. Podemos hipotetizar que a falta de interesse em treinar é consequência da prosperidade e a predominância de falta de competição que o mercado proporciona às empresas pesquisadas. Quando estão disponíveis cursos e palestras que os funcionários podem participar, a quantidade de empresas que recomenda a participação (85% das empresas) é maior do que a quantidade que está disposta a custear tal participação (69%). Porém, pode-se constatar que a maioria se preocupa e investe no treinamento de seus funcionários.

4.3.4.4 Acompanhamento dos resultados dos funcionários e remuneração

Nesta seção são apresentados os resultados sobre o acompanhamento dos resultados dos funcionários, bem como a existência de remuneração diferenciada para aqueles que se destacam. Também são apresentados resultados sobre remuneração não atrelada ao desempenho, como bônus, participação nos lucros e serviços e benefícios.

ACOMPANHA OS RESULTADOS?	f	%
Sim	36	80%
Não	9	20%
TOTAL	45	100%

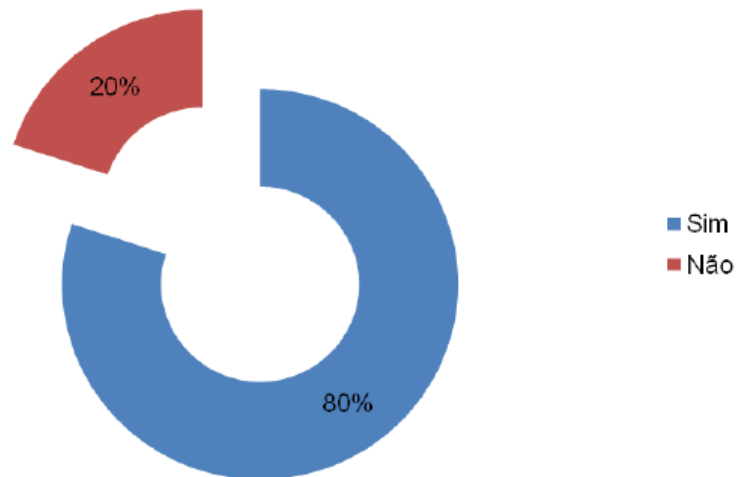


Figura 47 – Distribuição das empresas por acompanhamento dos resultados dos funcionários f – frequência absoluta.

Quando questionados se acompanham os resultados dos funcionários, 80% (36) disseram que sim, enquanto 20% (9) disseram que não.

REMUNERAÇÃO DIFERENCIADA	f	%
Sim	31	70%
Não	13	30%
TOTAL	44	100%

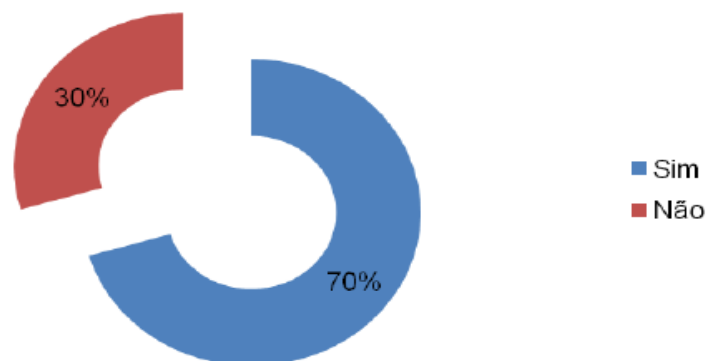


Figura 48 – Distribuição das empresas por fornecimento de remuneração diferenciada para os funcionários que se destacam f – frequência absoluta.

Quanto a proporcionar remuneração diferenciada para os funcionários que se destacam, 70% (31) afirmou que proporciona e 30% (13) afirmou não proporcionar.

REMUNERAÇÃO ADICIONAL	f	%
Não	15	34%
Sim	29	66%
TOTAL	44	100%

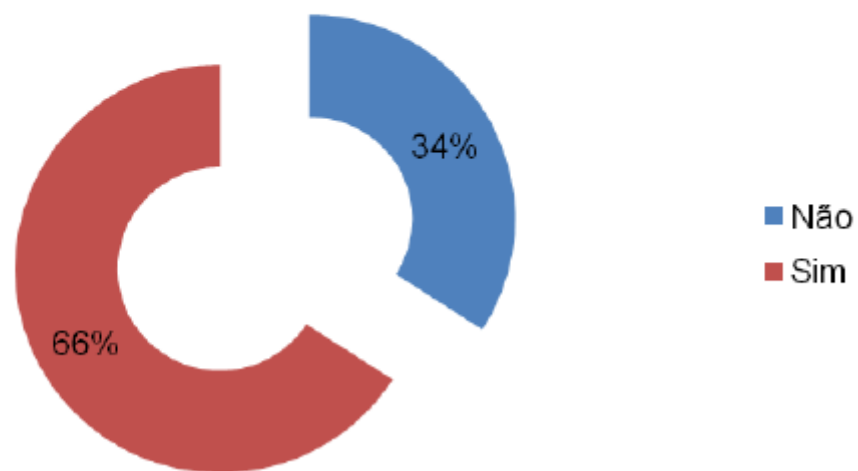


Figura 49 – Distribuição das empresas por fornecimento de remuneração adicional ao salário base f – frequência absoluta.

Sobre o fornecimento de remuneração adicional ao salário base, 66% (29) afirmou proporcionar e 34% (15) afirmou proporcionar apenas o salário base.

TIPO DE REMUNERAÇÃO ADICIONAL	f	%
Bônus	14	44%
Participação nos lucros	12	38%
Serviços e benefícios	6	19%
TOTAL	32	100%

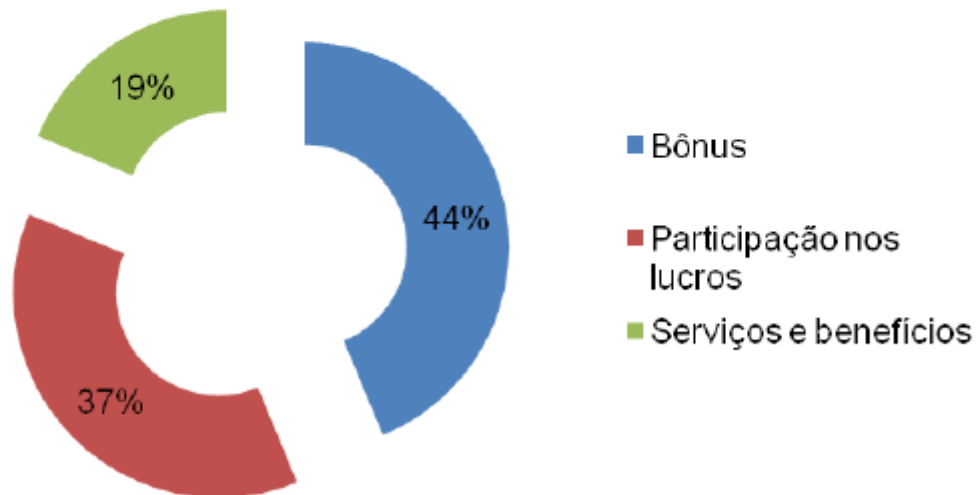


Figura 50 – Distribuição das citações dos tipos de remuneração adicional f – frequência absoluta.

Dentre as 29 (66%) empresas que proporcionam remuneração adicional ao salário base, a mais utilizada é o bônus com 44% (14) de citações, seguida pela participação nos lucros com 38% (12) e pelos serviços e benefícios com 19% (6) das citações. Dentre as pesquisadas, 15 (34%) empresas não proporcionam nenhum tipo de remuneração adicional.

Pode-se constatar que a maioria das empresas pesquisadas fornece remuneração diferenciada para os funcionários que se destacam, logo, o fato de a maioria acompanhar o desempenho dos funcionários não poderia ser diferente. Pois, a medição do desempenho é necessária para se remunerar o funcionário por este critério. O fornecimento por parte da maioria das empresas de remuneração adicional e serviços e benefícios, permite hipotetizar sobre a incipiência de uma preocupação com a qualidade de vida dos funcionários. Porém, não se pode afastar a possibilidade de tal ato ter como interesse o comprometimento psíquico do funcionário, tornando tal modalidade de remuneração vinculada indiretamente ao

desempenho. Pois, por receber essa remuneração adicional, o funcionário sentir-se-ia auto-obrigado a aumentar seu desempenho.

4.3.5 Informatização (Software de Gestão)

Nesta seção são apresentados os resultados sobre a utilização de software de gestão pelas empresas pesquisadas.

SOFTWARE DE GESTÃO	f	%
Não há	10	22%
Há, mas não é utilizado	1	2%
Há, mas é pouco utilizado	7	16%
Há e é efetivamente utilizado	27	60%
TOTAL	45	100%

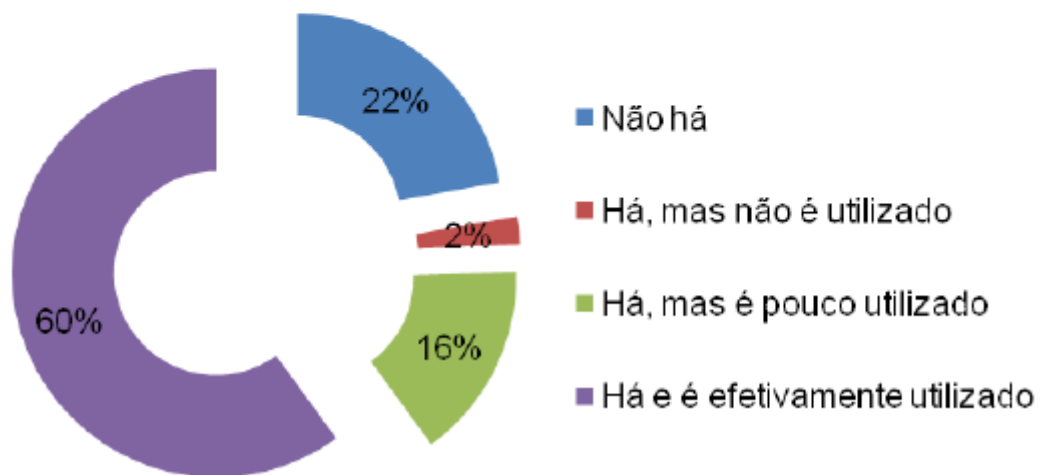


Figura 51 – Distribuição do nível de utilização do software de gestão f – frequência absoluta.

Quanto à presença e utilização do software de gestão, 60% (27) dos gestores afirmaram possuir e na empresa utilizá-lo de forma efetiva, 22% (10) afirmou não existir qualquer tipo de software de gestão 16 (7) disse possuir mas não utilizar nenhum recurso do software.

Esta informação possibilita interpretar que os gestores, mesmo sem terem formação superior, sabem o que fazer tecnicamente para controlar o desempenho da empresa, e, conseqüentemente, aumentá-lo.

5 CONCLUSÕES

O objetivo da presente pesquisa foi descrever como é a gestão em empresas de Vilhena/RO. Por meio da aplicação do instrumento de pesquisa foi possível tipificar as empresas onde ocorre a gestão, definir o perfil do gestor e indicar as formas de condução da gestão.

De forma geral, a maior parte das empresas pesquisadas atua no setor de peças e serviços para veículos, são recentes, possuem poucos funcionários e estão em crescimento. Quanto aos gestores, a maioria é formada por homens casados de meia idade originários do sul e sudeste, possuem apenas o ensino médio, são recentes em Vilhena e, em suas atividades de gestão, gastam mais tempo com o gerenciamento do dia-a-dia do que com a busca de novas oportunidades.

Sobre as práticas de gestão, os resultados da pesquisa ao serem comparados com as informações da revisão da literatura, transparecem que existem melhorias a serem incorporadas às práticas de gestão das empresas pesquisadas. A falha destas empresas em algumas práticas, possivelmente não é gravemente sentida devido ao ambiente no qual tais organizações estão inseridas, ou seja, um ambiente propício à prosperidade, que apresenta necessidades a serem satisfeitas e renda disponível para tal. Assim, mesmo que as práticas de gestão apresentem discrepâncias com o que se viu como ideal na revisão da literatura, as empresas não incorrem em conseqüências, como perda de mercado, diminuição de vendas, pois, a concorrência é baixa, fazendo com que as empresas posicionem-se numa zona de conforto, não enxergando a necessidade de incorporar práticas de gestão ditas modernas, conforme constam na literatura pertinente.

Algumas práticas podem ser enfatizadas, como a ausência de declaração de visão, missão e valores em praticamente metade das empresas pesquisadas. Essa situação demonstra que os gestores das empresas não estão conscientes das necessidades que atendem. Mas, apenas reproduzem a fabricação de bens e serviços já produzidos em outros centros urbanos, uma vez que estes gestores, ao migrarem de outras regiões, trazem consigo a cultura que assimilaram nestes lugares. Assim, novas empresas que surgissem proporcionando produtos

diferentes e que atendessem de forma mais adequadas às necessidades das pessoas, poderiam dificultar o alcance dos objetivos das empresas pesquisadas.

Outra prática que pode ser destacada é a ausência de indicadores de avaliação e controle dos impactos socioambientais das atividades da empresa. Essa informação deixa explícito que as empresas pesquisadas encontram-se em descompasso com as idéias modernas de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental das empresas. Este tema vem ganhando cada vez mais força e urgência, pois, estudos demonstram que a forma de vida¹ que temos levado apresenta-se inviável devido à incapacidade de a sustentarmos por longos períodos. Assim, faz-se urgente uma nova leitura de nossas práticas de gestão, incorporando a elas a medição e o controle dos impactos socioambientais, possibilitando a mudança de atitude e de formas de produção de bens e serviços.

Acredita-se que a presente pesquisa é uma contribuição ao conhecimento da gestão para os estudos em administração e para a sociedade vilhenense. Organizações como Associação Comercial, Prefeitura, faculdades e empresas podem se valer dos resultados para melhor compreenderem a realidade da gestão e buscar novas possibilidades que incorporem, por exemplo, práticas de avaliação e controle dos impactos socioambientais. E, além disso, que tal avaliação e controle sejam fonte de melhorias das práticas de gestão, tornando sustentáveis as atividades empresariais.

¹ Incluindo-se forma de utilização e consumo dos recursos naturais, forma de tratamento das pessoas, sejam clientes, funcionários ou sociedade.

REFERÊNCIAS

- ACIV, Associação Empresarial de Vilhena. Disponível em: <<http://www.acivilhena.com.br/noticias.asp?id=148>>. Acesso em: 19 de ago de 2009.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **Escola das Relações Humanas**. Disponível em: <<http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/RH.html>>. Acesso em: 02 de ago. de 2009.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da profissão: História do surgimento da profissão de Administrador no Brasil**. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/arquivos/selecionaitem.php?p=selecionaitem.php&coditem=174>>. Acesso em: 15 de jul. de 2009.
- CRA/CE. História da administração. **Informativo mensal CRA em ação**. Ano 1, n.7, ago./set. de 2005. Extraído do original da autora: GOMES, Lucinda Pimental. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/download/RD1605.pdf>>. Acesso em: 02 de fev. de 2009.
- CURY, Antonio Carlos Hilsdorf ; BRUNO, S. F. . O Trabalho do Gerente Executivo: Uma visão Geral e Crítica. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 11, p. 133-141, 2007.
- DAVEL, E e MELO, M. C. O. L. M. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- EBAPE-FGV. **História do curso de administração**. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/institucional/asp/dsp_historia.asp>. Acesso em: 09 de jul. de 2009.
- ÉSTHER, A. B. e MELO, M. C. O. L. Contexto, atuação e dilemas do trabalho gerencial. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Atibaia. **Anais...** 6 a 8 de jun. de 2004.
- FEA-USP. **Plataforma Erudito – apoio ao ensino e à pesquisa**. Disponível em: <<http://www.erudito.fea.usp.br/portalfea/Default.aspx?idPagina=369>>. Acesso em: 09 de jul. de 2009.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- HARDMAN, Foot e LEONARDI, Victor. **História da indústria e do trabalho no Brasil: das origens aos anos 20**. São Paulo: Ática, 1991.

HARTENTHAL, T. **Os gerentes intermediários no contexto brasileiro: entre a nobreza do bombeiro e as peripécias do malabarista**. 2008. Dissertação de Mestrado - EAESP/FGV, São Paulo.

HITT *et al.* **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: cidades.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LODI, João B. **História da Administração**. 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1974.

MACHADO, Fernanda. **Evolução tecnológica transforma as relações sociais**. Especial para a Página 3 pedagogia e comunicação. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/historia/ult1690u7.jhtm>>. Acesso em: 29 de jul. de 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de salários e benefícios**. São Paulo: Atlas, 2006.

RAUFFLET, Emmanuel. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, E e MELO, M. C. O. L. M. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry., **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSI, Luiz Gasparino de Assis. **Novas demandas para a função gerencial e os gerentes de pequenas indústrias na região metropolitana de Belo Horizonte**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG, Minas Gerais.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

USP – Pró-reitoria de Cultura e Extensão Universitária. Disponível em: <<http://www.usp.br/prc/engenho/index.html>>. Acesso em: 29 de jul. de 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A.**EMPRESA**

1. A PRINCIPAL ATUAÇÃO DA EMPRESA É:

- a) Indústria/fábrica;
- b) Atacadista de produtos;
- c) Comércio de produtos;
- d) Comércio de serviço

2. SETOR QUE ATUA:

3. EXISTE HÁ QUANTOS ANOS?

4. QUANTIDADE ATUAL DE FUNCIONÁRIOS, SEM CONTAR TERCEIRIZADOS?

5. A EMPRESA ENCONTRA-SE:

- a) Em crescimento
- b) Estável
- c) Em retração

GESTOR

6. SEXO:

7. IDADE.

8. REGIÃO QUE NASCEU.

9. REGIÃO QUE MORAVA ANTES.

10. ESTADO CIVIL:

- a) Solteiro
- b) Casado ou convivente
- c) Separado
- d) Viúvo

11. ESCOLARIDADE:

- a) Fundamental incompleto
- b) Fundamental
- c) Ensino médio incompleto
- d) Ensino médio
- e) Graduação incompleta
- f) Graduação
- g) Pós-graduação incompleta
- h) Pós-graduação

12. NO CASO DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO, QUAL CURSO?

13. SOBRE SUA PARTICIPAÇÃO EM OUTROS CURSOS SOBRE GESTÃO (EXCETO GRADUAÇÃO E PÓS)?

- a) Nunca participei
- b) Às vezes participo
- c) Sempre participo

14. EM QUE ANO VEIO PARA VILHENA?

15. HÁ QUANTOS ANOS É GESTOR NA EMPRESA ATUAL?

16. CONHECIMENTOS EM INFORMÁTICA?

- a) Não possui
- b) Básico
- c) Intermediário
- d) Avançado

17. POSSUI CONHECIMENTOS EM OUTROS IDIOMAS?

- a) Não possui
- b) Básico
- c) Intermediário
- d) Avançado

SOBRE OS MEIOS QUE VOCÊ UTILIZA PARA SE COMUNICAR COM OS FUNCIONÁRIOS:

18. Comunicação verbal:

- a) Não utiliza
- b) Utiliza pouco

c) Sempre utiliza

19. Telefone ou celular:

- a) Não utiliza
- b) Utiliza pouco
- c) Sempre utiliza

20. E-mail:

- a) Não utiliza
- b) Utiliza pouco
- c) Sempre utiliza

21. Comunicação em papel:

- a) Não utiliza
- b) Utiliza pouco
- c) Sempre utiliza

22. QUAIS ATIVIDADES TOMAM MAIOR PARTE DO SEU TEMPO?

- a) Gerenciamento do dia-a-dia
- b) Busca de novas oportunidades

AMBIENTE EXTERNO – ESTÁVEL OU INSTÁVEL

23. COMO É O SEGMENTO DE MERCADO QUE SUA EMPRESA ATUA?

- a) Sempre com grandes mudanças
- b) Às vezes muda
- c) Não há grandes mudanças

24. SOBRE A CONCORRÊNCIA:

- a) Não existe
- b) Não influencia
- c) Influencia pouco
- d) Influencia muito

ESCOPO ORGANIZACIONAL

25. ASSINALE OS ITENS QUE A EMPRESA POSSUI:

- a) Declaração da visão para a empresa
- b) Declaração da missão da empresa
- c) Declaração dos valores defendidos na empresa

AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS / SUSTENTABILIDADE

26. ASSINALE OS ITENS EM QUE EXISTE AVALIAÇÃO E CONTROLE:

- a) Participação de mercado
- b) Lucratividade
- c) Retorno sobre capital investido
- d) Impactos ambientais das atividades da empresa
- e) Impactos na sociedade da atividades da empresa
- f) Relacionamento com os clientes

MODELO DE GESTÃO

27. EM SUA MAIORIA, OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA:

- a) Realizam tarefas pré-definidas
- b) Realizam tarefas que variam conforme a situação

28. A EMPRESA POSSUI REGRAS E REGULAMENTOS ESCRITOS?

- a) Sim
- b) Não

29. HÁ ORGANOGRAMA DA EMPRESA?

- a) Sim
- b) Não **FIGURA 30**

30. QUANTOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS HÁ NA EMPRESA?_____.

- () Não sei dizer. **FIGURA 31**

31. A AUTORIDADE NA EMPRESA:

- a) É mais centralizada em você
- b) É mais espalhada pelos funcionários **FIGURA 32.**

32. A COMUNICAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA: FIGURA 33.

- a) É formal e realizada predominantemente com o superior hierárquico

- b) É informal e realizada conforme a necessidade
- c) Há equilíbrio entre as formas de comunicação

GESTÃO DE PESSOAS – RECRUTAMENTO

SOBRE AS TÉCNICAS UTILIZADAS PARA ENCONTRAR NOVOS FUNCIONÁRIOS:

33. INDICAÇÃO DE CONHECIDOS OU OUTROS FUNCIONÁRIOS

- a) Nunca utilizou
- b) Raramente utiliza
- c) Às vezes utiliza
- d) Utiliza sempre

34. AGÊNCIAS DE EMPREGO

- a) Nunca utilizou
- b) Raramente utiliza
- c) Às vezes utiliza
- d) Utiliza sempre

35. ANÚNCIOS EM MÍDIAS COMO JORNAIS, RÁDIOS E REVISTAS

- a) Nunca utilizou
- b) Raramente utiliza
- c) Às vezes utiliza
- d) Utiliza sempre

36. DIVULGAÇÃO OU PROCURA EM FACULDADES E UNIVERSIDADES

- a) Nunca utilizou
- b) Raramente utiliza
- c) Às vezes utiliza
- d) Utiliza sempre

GESTÃO DE PESSOAS – SELEÇÃO

37. QUAIS TÉCNICAS SÃO UTILIZADAS PARA SELECIONAR NOVOS FUNCIONÁRIOS:

- a) Não sei dizer
- b) Análise de currículo

- c) Provas escritas
- e) Dinâmica de grupo
- d) Testes de personalidade
- f) Entrevistas

GESTÃO DE PESSOAS – TREINAMENTO

38. QUANDO A PESSOA É CONTRATADA:

- a) Há treinamento sobre as atividades
- b) Há treinamento sobre a filosofia da empresa
- c) Não há treinamento do cargo

39. QUAL A FREQUÊNCIA DE TREINAMENTOS INTERNOS?

- a) Não há
- b) Semanal
- c) Mensal
- d) Trimestral
- e) Semestral
- f) Anual

40. QUAL A FREQUÊNCIA DE TREINAMENTOS EXTERNOS?

- a) Não há treinamento
- b) Semanal
- c) Mensal
- d) Trimestral
- e) Semestral
- f) Anual

41. PARA AS PALESTRAS FORA DA EMPRESA:

- 41.1** a) A empresa recomenda aos funcionários a participação
- b) A empresa não menciona nada com os funcionários
- 41.2** a) A empresa custeia a participação
- b) A empresa não custeia a participação

42. CURSOS FORA DA EMPRESA:

- 42.1** a) A empresa recomenda aos funcionários a participação
- b) A empresa não menciona nada com os funcionários
- 42.2** a) A empresa custeia a participação
- b) A empresa não custeia a participação

AValiação DE DESEMPENHO DAS PESSOAS

43. EXISTE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS?

- a) Sim
- b) Não

REMUNERAÇÃO

44. HÁ REMUNERAÇÃO DIFERENCIADA PARA OS FUNCIONÁRIOS QUE SE DESTACAM?

- a) Sim
- b) Não

45. ALÉM DO SALÁRIO BASE, QUAIS FORMAS DE REMUNERAÇÃO A EMPRESA OFERECE A TODOS OS FUNCIONÁRIOS?

- a) Nenhuma
- b) Bônus
- c) Participação nos lucros
- d) Serviços e benefícios

46. EXISTE ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM O TRABALHO?

- a) Sim
- b) Não

INFORMATIZAÇÃO

47. QUANTO A SOFTWARE ESPECÍFICO DE GESTÃO:

- a) Não há software de gestão
- b) Há, mas não é utilizado
- c) Há, mas é pouco utilizado
- d) Há e é efetivamente utilizado