

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO GESTÃO
DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

SHIRLEY ISABEL DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS:
UM ESTUDO DE CASO DA CERVALE**

RUBIATABA - GO

2007

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO GESTÃO
DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

SHIRLEY ISABEL DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS:
UM ESTUDO DE CASO DA CERVALE**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração – Linha de Formação Gestão de Sistema de Informação, sob a orientação do Prof. Esp. Enoc Barros da Silva

RUBIATABA - GO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Oliveira, Shirley Isabel de

Relações interpessoais: um estudo de caso da Cervale / Shirley Isabel de Oliveira – Rubiataba - GO: FACER, 2007.
67f.

Orientador: Enoc Barros da Silva (Especialista)

Monografia (Graduação) Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Curso de Administração.

Bibliografia.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Administração de pessoal. 3. Recursos humanos. 4. Relações interpessoais. I. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. II. Título.

CDU 658.3:159

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

SHIRLEY ISABEL DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS:
UM ESTUDO DE CASO DA CERVALE**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador -----
Enoc Barros da Silva
Especialista em Administração

2º Examinador -----
Serigne Ababacar Cissé Ba
Mestre em Administração

3º Examinador -----
Elton Von-grapp Adenauer
Especialista em Administração de marketing

Rubiataba 01 de fevereiro de 2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a Nossa Senhora da Aparecida que me deram forças para o término deste Curso Universitário. A minha família, aos meus amigos, a todos os meus professores, em especial ao meu prof. orientador Enoc Barros, que estiveram sempre comigo ao longo desta caminhada.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia aos meus avós, João Correia de Oliveira, Tereza Costa Oliveira, Maximino Batista (in Memoriam), Amélia Rodrigues Batista, aos meus pais, João Evangelista de Oliveira, Ana Maria Batista Oliveira, ao meu irmão, Marcelo Costa Oliveira, e também a uma pessoa muito especial em minha vida, Chirlan Gomes de Abreu.

RESUMO

Este trabalho está voltado exclusivamente para a chefia e colaboradores, tendo como propósito estudar as relações entre ambos, no ambiente interno da organização. Procurando através do mesmo, diagnosticar falhas da comunicação, analisar a participação dos colaboradores nas decisões da empresa, e também verificar o comprometimento dos colaboradores na organização.

A metodologia utilizada foi : pesquisa exploratória, pesquisa qualitativa, o método utilizado foi um estudo de caso. Para coletar os dados foram aplicados questionários, com 10 questões semi-abertas para os cargos comissionados e não-comissionados. Os questionários foram deixados na empresa na responsabilidade da gerente de recursos humanos aplicá-los e devolvê-los a pesquisadora. A mesma deixou-os, com a gerente de recursos humanos, devido ao pouco tempo dos colaboradores em responder os questionários, pois, os mesmos estavam sempre viajando. Os questionários foram respondidos apenas pelas perguntas fechadas, o que limitou a discussão dos resultados, desta forma, vimos a importância de analisar mais profundamente a pesquisa, optando por uma visita do professor orientador a empresa, juntamente com a pesquisadora , foi realizada uma entrevista informal com cargos de chefia e colaboradores para complementar a pesquisa. Esta visita ocorreu no dia 19 de janeiro de 2008. Foram entrevistados três cargos de chefia e dez colaboradores. Na análise e interpretação dos resultados, utilizou-se gráficos onde foram tabulados, para obtenção do resultado final. De acordo com os resultados obtidos, nota-se pelo questionário e pela entrevista que tanto chefia e colaboradores, têm um bom relacionamento, a empresa utiliza recursos gerenciais para fluir a comunicação, como quadros de aviso, reuniões semanais para retroalimentação. Em relação a participação dos colaboradores, a chefia aceita abertamente sugestões, o que não resulta na tomada de decisão, o que ainda é altamente centralizada. O comprometimento dos colaboradores foi considerado excelente.

Palavras-chave: Comunicação; Administração Participativa; Comprometimento Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- O processo de tomada de decisão.....	20
Figura 2- Centralização – descentralização e a cadeia de comando.....	23
Figura 3- Diferenças entre autoridade formal e liderança.....	27
Figura 4- O processo de comunicação.....	29
Figura 5- O processo da motivação	32
Figura 6- Os fundamentos da Administração Participativa.....	33
Quadro 1- Obstáculos para a delegação	25
Gráfico 1- Sua chefia da abertura para que você participe nas decisões?.....	44
Gráfico 2- Você trata bem os clientes internos?.....	45
Gráfico 3- Você obedece ao horário de serviço?.....	46
Gráfico 4- Na empresa, as decisões são tomadas apenas pela chefia?.....	47
Gráfico 5- Você e seus colaboradores se comunicam abertamente?.....	47
Gráfico 6- Há abertura para que os colaboradores participem nas decisões da empresa?.....	48
Gráfico 7- Os colaboradores obedecem ao horário de serviço?.....	49
Gráfico 8- Na empresa, as decisões são tomadas apenas pela chefia?.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 OBJETIVOS	
2.1 Geral.....	11
2.2 Específicos.....	11
3 JUSTIFICATIVA.....	12
4 TAYLOR E O MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	
4.1 Primeiro Período de Taylor.....	13
4.2 Segundo Período de Taylor.....	13
4.3 Organização Racional do Trabalho.....	14
5 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO: A OBRA DE FAYOL	
5.1 Função Administrativa.....	15
5.2 Papel da Autoridade.....	16
5.3 Tipos de Autoridade.....	16
5.4 Fontes de Autoridade.....	17
5.5 Poder.....	18
5.6 Como se Obtém o Poder.....	18
5.7 Como o Poder pode ser Usado.....	18
6 TOMADA DE DECISÃO	
6.1 A Tomada de Decisão na Administração.....	19
6.2 –Etapas na Tomada de Decisão na Administração.....	19
6.3 Decisões Programadas e não Programadas.....	20
6.4 Todos os Empregados devem Tomar Decisões.....	20
6.5 O papel da Descentralização e da Centralização.....	21
6.5.1 Descentralização Versus Centralização.....	21
6.5.2 Vantagens da Centralização.....	22
6.5.3 Desvantagens da Centralização.....	22
6.5.4 Vantagens da Descentralização.....	22
6.5.5 Desvantagens da Descentralização.....	23
6.6 Delegação.....	24
6.7 Liderança de que se Trata?.....	26
6.8 Autoridade Formal.....	26

7 COMUNICAÇÃO	
7.1 Processo de Comunicação.....	28
7.2 –Clima Organizacional.....	30
7.3 Sentimentos e Clima Organizacional.....	31
7.4 Motivação.....	31
8 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA	
8.1 As Bases da Administração Participativa.....	33
8.2 Administração Participativa do que se Trata?.....	34
8.3 Comprometimento Organizacional.....	35
8.4 Tecnologia da Informação.....	37
8.4.1 A era da Informação: Mudança e Incerteza.....	37
8.4.2 A Influência da Tecnologia da Informação.....	37
8.5 Sistema.....	38
8.6 Sistema de Informação.....	39
9 METODOLOGIA	
9.1 Tipo de Pesquisa.....	40
9.2 Estratégia da Pesquisa.....	40
9.3 Método de Pesquisa.....	41
9.4 Coleta de Dados.....	41
10 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	43
11 RESULTADOS.....	44
12 CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
GLOSSÁRIO	56
APÊNDICE.....	57
ANEXOS.....	63

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais. Esses objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados por meio apenas do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto. As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, elas constituem fatos de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

O presente trabalho foi realizado na Cervale (Cerveja e Refrigerante do Vale Ltda). A Cervale é uma empresa distribuidora de bebidas, seu trabalho é único e exclusivamente distribuir bebidas, tendo seus próprios caminhões, para realização deste trabalho, a mesma não terceiriza nada.

Este estudo têm como objetivo verificar as relações entre chefia e colaboradores em ambas as perspectivas, no ambiente interno da organização. Visando diagnosticar falhas da comunicação no ambiente interno; analisar a participação dos colaboradores nas decisões da empresa; e também verificar o comprometimento dos colaboradores na organização.

Pretende-se com este estudo, investigar a relação e o processo de comunicação na empresa.

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

Estudar as relações entre chefia e colaboradores em ambas as perspectivas, no ambiente interno da organização.

2.2 ESPECÍFICOS

- Diagnosticar falhas da comunicação no ambiente interno;
- Analisar a participação dos colaboradores nas decisões da empresa;
- Verificar o comprometimento dos colaboradores na organização;

3 JUSTIFICATIVA

As organizações ao longo de sua história e principalmente nos dias atuais, estão passando por um sério problema de relacionamento, entre chefia e colaboradores, ambos não possuem uma relação aberta, não procuram trabalhar em equipe, na realização das tarefas na empresa.

Pretende-se com este trabalho mostrar a empresa, Cervale (Cerveja e Refrigerante do Vale Ltda) a real importância de uma relação agradável e satisfatória.

Uma boa relação entre chefia e colaboradores pode, trazer muitos benefícios como: crescimento da empresa; colaboradores satisfeitos e mais dedicados na realização do seu trabalho; crescimento pessoal e profissional dos mesmos, etc.

É essencial que chefia e colaboradores tenham uma boa relação, pois isto ajudará no crescimento e desenvolvimento da empresa, sendo indispensável em qualquer organização.

4 TAYLOR E O MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

4.1 PRIMEIRO PERÍODO DE TAYLOR

Taylor começou por baixo, junto com os operários no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise de tarefas de cada operário. Verificou que o operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Concluiu que se o operário mais produtivo percebe que obtém a mesma remuneração que o seu colega menos produtivo, acaba se acomodando, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com sua capacidade. (TAYLOR apud CHIAVENATO, 2000, p. 52)

De acordo com Taylor (apud Chiavenato, 2000, p. 52-53), “em essência, ele diz em Shop management que”.

- 1- O objetivo da administração é pagar salários menores e reduzir custos unitários de produção.
- 2- Os empregados devem ser cientificamente colocados em seus postos com materiais e condições de trabalho adequados para que as normas possam ser cumpridas.
- 3- Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida.

Em Shop Management, Taylor fez o que se tornaria a característica distinção entre o homem médio e o homem de primeira classe, o homem de primeira classe é altamente motivado e realiza seu trabalho sem desperdiçar tempo nem restringir sua produção. Idealmente, tal pessoa deveria ser selecionada para a tarefa que lhe fosse mais apropriada e incentivada financeiramente. Mesmo um homem de primeira Classe tornar-se-ia altamente ineficiente se lhe faltassem incentivos ou se houvesse pressão do grupo de trabalho para diminuir a produção. (TAYLOR apud MAXIMIANO, 2004, p. 155)

4.2 SEGUNDO PERÍODO DE TAYLOR

Na concepção de Taylor (apud CHIAVENATO, 2000, p. 53) “as indústrias de sua época padeciam de três males”.

- 1- Vadiagem sistemática dos operários, que reduziam a produção a cerca de um terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência.

- 2- Desconhecimento pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.
- 3- Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

Apesar de sua atitude pessimista a respeito da natureza humana, já que considera o operário como irresponsável, vadio e negligente, Taylor se preocupou em criar um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho em busca da eficiência empresarial e, em uma visão mais ampla, reduzir a enorme perda que o país vinha sofrendo com a vadiagem e ineficiência dos operários em quase todos os atos diários (TAYLOR apud CHIAVENATO, 2000, p. 54)

4.3 ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

Os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Como há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais, esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por meio de uma análise científica e um acurado estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal de cada operário. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de organização racional do trabalho (ORT) (TAYLOR apud CHIAVENATO, 2000, p. 55).

O operário não tem capacidade, nem formação para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente um método ou processo mais eficiente. Geralmente o supervisor deixava a critério de cada operário a escolha do método de execução do seu trabalho, para encorajar sua iniciativa. Com a administração científica ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção) enquanto o trabalhador fica somente com a execução do trabalho (TAYLOR apud CHIAVENATO, 2000, p. 55-56).

5 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO: A OBRA DE FAYOL

5.1 FUNÇÃO ADMINISTRATIVA

A administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo) que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada. (FAYOL apud MAXIMIANO, 2004, p. 103).

Na concepção de Fayol (apud MAXIMIANO, 2004, p. 104), “divulgou sua própria teoria, a qual começa por dividir a empresa em seis atividades ou funções distintas”:

- 1- Técnica (produção, manufatura);
- 2- Comercial (compra, venda, troca);
- 3- Financeira (procura e utilização de capital);
- 4- Contabilidade (registro de estoques, balanços, custos estatísticas);
- 5- Administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Segundo Fayol (apud MAXIMIANO, 2004, p. 104), “a função administrativa era a mais importante de todas e definiu cada um de seus componentes da seguinte maneira”.

- Planejamento: consiste em examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo.
- Organização: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento.
- Comando: manter o pessoal ativo em toda empresa.
- Coordenação: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.
- Controle: cuidar para que tudo se realize de acordo com os plano e as ordens.

As funções básicas da empresa está ultrapassada. Hoje as funções recebem o nome de áreas da administração: as funções administrativas recebem o nome de área da administração geral; as funções técnicas recebem o nome de área de produção, manufatura ou operações; as funções comerciais, de área de vendas/marketing. As funções de segurança passaram para um nível mais baixo. E finalmente, surgiu a área de recursos humanos ou gestão de pessoas (FAYOL apud CHIAVENATO, 2000, p. 83).

5.2 O PAPEL DA AUTORIDADE

De acordo com Teixeira (2003, p. 64), autoridade é o papel que uma pessoa exerce na sociedade ou numa estrutura organizacional.

Autoridade é o direito de fazer algo, ou de mandar fazê-lo, para atingir os objetivos organizacionais. Se ninguém na organização tivesse autoridade, os empregados poderiam vir trabalhar ou sair quando bem entendessem, realizar suas tarefas da maneira que quisessem, e não da forma determinada pela organização. Sem um sistema de autoridade, uma organização não poderia funcionar (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 256).

5.3 TIPOS DE AUTORIDADE

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 258), “outro aspecto da autoridade é a diferença entre seus tipos, isto é, de linha, de assessoria e funcional. Os administradores, em todas as empresas podem usar esses tipos de autoridade”.

Autoridade de linha: A autoridade que os administradores exercem sobre os subordinados imediatos é chamada de linha. É uma autoridade de comando e corresponde diretamente à via de comando. Dirige-se aos níveis mais baixos da estrutura.

Autoridade de assessoria: O direito das unidades de assessorias ou de especialistas para aconselhar, recomendar ou propor ao pessoal de linha chama-se autoridade de assessoria. Não dá aos assessores a autoridade para mandar na linha ou dá ordens para realizar certos atos. Na verdade, geralmente se dirige para cima na estrutura, para os que estão acima dos assessores. É o tipo mais comum de linha, e depende do grau de influência do assessor.

Autoridade Funcional: O relacionamento mais intenso que a assessoria pode ter com a linha é o da autoridade funcional, um assessor especialista tem o direito de dar ordens às unidades de linha em assuntos relacionados à atividade funcional em que o assessor se especializa.

5.4 FONTES DE AUTORIDADE

Na concepção de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 256) “há basicamente dois pontos de vista contraditórios em relação a fonte de autoridade do administrador: a teoria formal e a teoria da aceitação”.

Ponto de vista da autoridade Formal: de acordo com a teoria formal de autoridade, ela existe porque alguém a recebeu. Esse ponto de vista estabelece a origem da autoridade no nível mais alto, e que no caso de empresas são os proprietários ou acionistas. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 256).

Ponto de vista da autoridade por aceitação: a teoria da aceitação da autoridade, critica a idéia de que a autoridade pode ser delegada. Os teóricos da aceitação (principalmente behavioristas), acreditam que a autoridade do administrador só é confirmada quando é aceita pelo grupo ou pelo indivíduo sobre quem se exerce essa autoridade (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 256)

Segundo Barnard (1938, apud MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 256-257) “se uma ordem é aceita pela pessoa a quem foi dirigida, a autoridade está confirmada ou estabelecida”.

Assim a aceitação da ordem torna-se base para a ação. A desobediência a essa comunicação por um empregado é a negação de sua autoridade sobre ele. Portanto, de acordo com essa definição, a decisão sobre o fato de uma ordem ter autoridade ou não está na pessoa a quem ela é dirigida, e não nas “pessoas com autoridade” ou que dão essa ordem (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 257).

5.5 PODER

Na concepção de Teixeira (2003, p. 63), o poder pode ser classificado como a capacidade de exercer influência, sendo que esta não precisa ser, necessariamente, exercida por aquele. O inverso, sim, é impraticável, influenciar sem poder.

“Poder é a capacidade de influenciar indivíduos, grupos, acontecimentos e decisões, e está intimamente relacionado a liderança “. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 261).

5.6 COMO SE OBTÉM O PODER

De acordo com French e Raven (1959 apud (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 261-262) “em um de seus primeiros e mais úteis estudos, afirmam que há muitas fontes das quais se obtém poder. Seis dessas fontes podem ser transformadas em tipos de poder, classificados da seguinte forma”.

- 1- **Poder de recompensa**: Surge do número de recompensas positivas (dinheiro, proteção etc), que um líder controla ou parece controlar.
- 2- **Poder coercitivo**: resulta da expectativa das pessoas com relação ao castigo (demissão, repreensão etc) que sofrerão se não conseguirem as ordens.
- 3- **Poder legítimo**: desenvolve-se dos valores interiorizados, que determinam que um líder tem o direito inerente de influenciar seus subordinados. De acordo com esse ponto de vista, o subordinado tem a obrigação de aceitar essa influência simplesmente porque vem de um chefe ou líder.
- 4- **Poder de controle de informação**: deriva da posse de conhecimento que os outros não têm. Algumas pessoas exercem esse tipo de poder quando dão ou retêm a informação necessária.
- 5- **Poder Técnico**: resulta do conhecimento ou experiência do líder em uma área em que o mesmo deseja influenciar outras pessoas.

5.7 COMO O PODER PODE SER USADO

Alguns administradores acreditam que, se um administrador tem poder e o compartilha com outras (por delegação), este é diminuído. Na realidade, a melhor maneira de expandir o poder é compartilhá-lo, pois ele pode crescer, em parte, por ser compartilhado. Compartilhar o poder não é dá-lo ou jogá-lo fora. Administradores eficazes têm uma grande necessidade de poder, porém essa necessidade é

orientada para benefício da organização em geral. Além disso, a necessidade de poder é mais forte nesses administradores do que a necessidade de ser amado. Assim, como um administrador você deve ter vontade de jogar o jogo de influência de forma controlada. Isso não quer dizer que deve agir de maneira autoritária. Pelo contrário, parece que administradores motivados por poder fazem seus subordinados se sentirem mais fortes, e não mais fracos. Um verdadeiro autoritário teria um efeito oposto, fazendo as pessoas se sentirem fracas ou ineficazes. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR.,1998, p. 262).

6 TOMADA DE DECISÃO

6.1 A TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO

A tomada de decisão na administração pode ser definida como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR.,1998, p. 194).

6.2 ETAPAS NA TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 196-197), “as etapas representam o tipo mais comum de modelo de tomada de decisão na administração. Consiste das seguintes etapas:”

- 1- Reconheça que há um problema a solucionar ou uma oportunidade a ser aproveitada;
- 2- Elabore alternativas de ação;
- 3- Avalie as vantagens e desvantagens de cada alternativa;
- 4- Escolha e implemente a alternativa preferida;
- 5- Avalie os resultados da decisão e recomece o processo, se a decisão não foi a melhor.

O Feedback, sob a forma de avaliação de resultados, permite modificar a decisão ou tomar outra, se a original estiver errada. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR.,1998, p. 197)

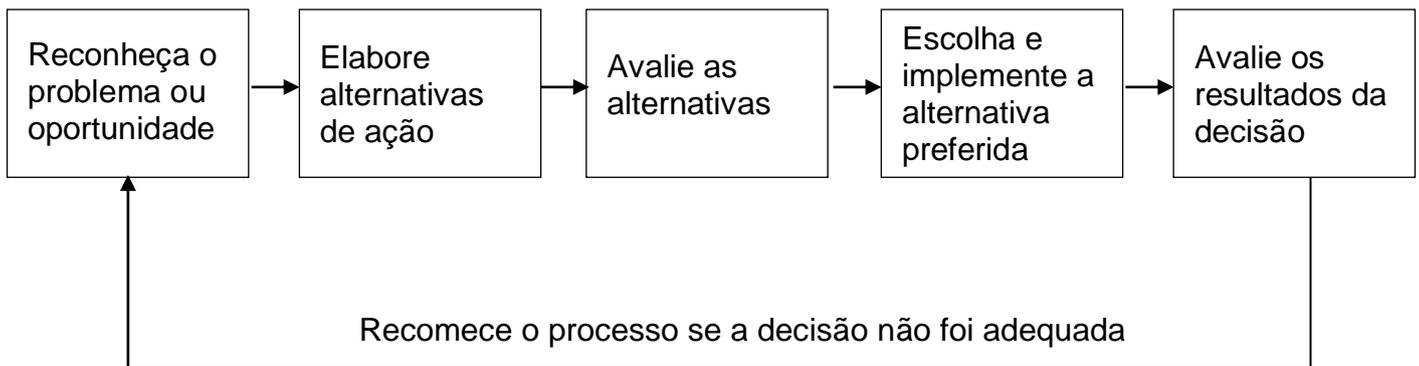


Figura 1: O processo de tomada de decisão

Fonte: Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 197).

6.3 DECISÕES PROGRAMADAS E NÃO-PROGRAMADAS

Na concepção de Lacombe e Heilborn (2003, p. 441) “decisões programadas são decisões que ocorrem com certa frequência” e “decisões não-programadas são decisões novas (sem precedentes), que requerem tratamento especial”.

Decisões programadas são as rotineiras e repetitivas. O administrador (ou a organização), para facilitar a tomada de decisão, estabeleceu diretrizes sistemáticas para enfrentar situações que exigem uma decisão. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 196).

Decisões não-programadas são aquelas que não ocorrem com frequência e, por causa de variáveis diversas, exigem uma resposta separada cada vez que ocorram. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 196).

6.4 TODOS OS EMPREGADOS DEVEM TOMAR DECISÕES

Os administradores de nível alto não são os únicos a tomar decisões críticas nas organizações. Os controladores de voo e inspetores de aeronave, por exemplo, tomam diariamente decisões de vida ou morte. Os técnicos de manutenção de computadores muitas vezes tomam decisões de milhões de dólares; as secretárias decidem quem e o que deve chegar até seus supervisores; e os contadores decidem sobre o valor a ser dado a ativos valiosos. Podemos dizer que todas as funções de uma pessoa em uma organização, mesmo as mais rotineiras envolvem certo grau de decisão (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 195).

O processo de tomada de decisão é composto por um conjunto de oito passos que começa com a identificação do problema e os critérios de decisão; passa então para desenvolver; analisar e selecionar uma alternativa que pode resolver o problema; implementa a alternativa; e conclui com a avaliação da eficácia da decisão (ROBBINS; COULTER 1998, p. 116).

Raramente a decisão é agradável. A melhor decisão é somente uma aproximação e um risco. Decidir requer coragem tanto quanto discernimento. É necessário equilibrar objetivos, opiniões e prioridades conflitantes num contexto de pressão: há sempre a tentação da acomodação, do meio-termo, dos objetos disfarçados, do “seguro” contra riscos. Já que não existe decisão perfeita, temos de pagar seu preço.(DRUCKER apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 440).

6.5 O PAPEL DA DESCENTRALIZAÇÃO E DA CENTRALIZAÇÃO

“Outro fator importante para uma administração eficaz é o grau de descentralização de autoridade dentro da organização, na realidade, a autoridade pode ser centralizada ou descentralizada”. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 266).

6.5.1 DESCENTRALIZAÇÃO VERSUS CENTRALIZAÇÃO

O conceito de descentralização, como o de delegação, refere-se ao grau de concentração ou distribuição de autoridade. Enquanto que delegação comumente se refere ao grau em que os administradores atribuem autoridade e responsabilidade às pessoas que se reportam diretamente a eles, a descentralização é um conceito mais amplo e se refere ao grau em que a alta administração delega autoridade às divisões, às filiais e às unidades de nível mais baixo. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 266).

“Centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa”. (OLIVEIRA, 2005, p. 197).

“Descentralização é a menor concentração de poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos”. (OLIVEIRA, 2005, p. 198).

A centralização e descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está alocada próximo ao topo da organização. Com a descentralização, a autoridade de tomar decisões é deslocada para os níveis mais baixos da organização. (CHIAVENATO, 2000, p. 185).

6.5.2 VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO

Na concepção de Chiavenato (2000, p. 186), “a centralização foi valorizada no passado devido as seguintes”:

- 1- As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.
- 2- Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.
- 3- As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.
- 4- A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
- 5- Certas funções como compras e tesouraria permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

6.5.3 DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO

Segundo Chiavenato (2000, p. 186-187), “a centralização tem suas desvantagens como:”

- 1- As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
- 2- Os tomadores de decisão no topo tem pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
- 3- As linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional.
- 4- As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

6.5.4 VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO

De acordo com Oliveira (2005, p. 198-199), “as principais vantagens da descentralização podem ser resumidas da seguinte forma”:

- 1- possibilidade de gerar maior especialização nas diferentes unidades organizacionais;
- 2- menor exigência de tempo nas informações e decisões;
- 3- maior tempo a alta administração para outras atividades;

- 4- possibilidade de gerar efeito competitivo, o que pode aumentar a produtividade;
- 5- possibilidade de maiores motivação e comprometimento.

6.5.5 DESVANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO

Na concepção de Oliveira (2005, p. 199), “as principais desvantagens da descentralização são”:

- 1- inabilidades de quaisquer pessoas em manter observação sobre as modificações das condições locais ou de uma operação complexa, provocando decisões sem visão de conjunto;
- 2- sistemas inadequados no sentido de compreensão do desenvolvimento dos subordinados;
- 3- possibilidade de efeitos negativos na motivação;
- 4- maior necessidade de controle e de coordenação;
- 5- risco de duplicar esforços para executar determinadas atividades;

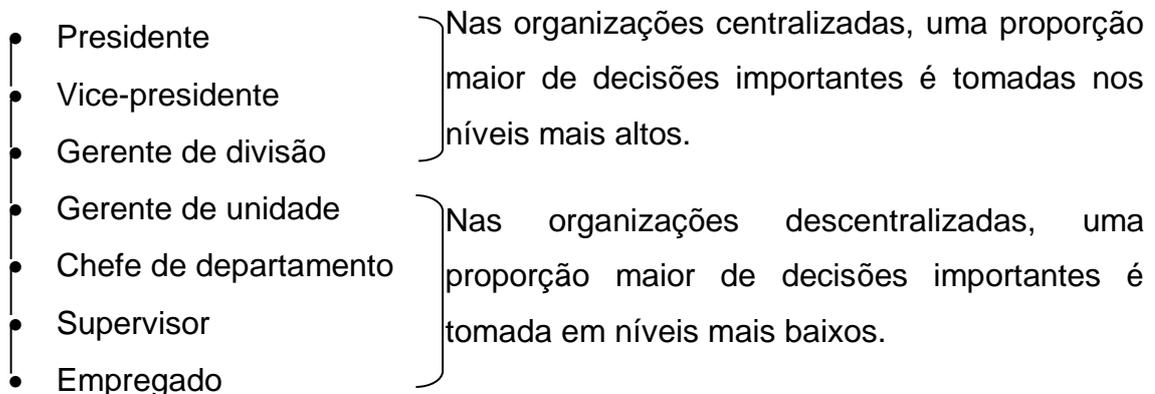


Figura 2: Centralização – descentralização e a cadeia de comando

Fonte: Megginson, Mosley e Pietri Jr., 1998, p. 267.

6.6 – DELEGAÇÃO

“Delegação é a transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada” (OLIVEIRA, 2005, p. 190).

Os elementos básicos de delegação podem ser resumidos em:

- A tarefa que foi transferida do chefe para o subordinado;
- A obrigação (responsabilidade ou compromisso) que o subordinado tem para com o chefe na realização dessa tarefa transferida (OLIVEIRA, 2005, p. 190).

Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores da hierarquia. Muitas organizações encorajam seus gerentes a delegar autoridade aos níveis mais baixos para proporcionar o máximo de flexibilidade para satisfazer as necessidades do cliente e se adaptar ao ambiente (CHIAVENATO, 2000, p. 182).

Delegação em sua essência, envolve uma responsabilidade dupla. A sua pessoa a quem se delega a competência torna-se responsável, perante o superior imediato, pela realização do trabalho, continuando o superior, contudo, responsável por fazer com que este dever se faça (CURY, 2005, p. 215).

<u>Do ponto de vista da empresa</u>	<u>Do ponto de vista do chefe</u>	<u>Do ponto de vista do subordinado</u>
<p>1- Filosofia de atuação estabelecida pela alta administração</p> <p>2- Nível de controle</p> <p>3- Barreiras legais</p>	<p>1- Medo de perder poder</p> <p>2- Medo de perder o lugar (cargo)</p> <p>3- Falta de tempo para treinar os subordinados</p> <p>4- Falta de subordinados capacitados e habilitados</p> <p>5- Autovalorização</p> <p>6- Desconfiança da capacidade e habilidade dos subordinados</p> <p>7- Gosta de fazer o trabalho do subordinado</p> <p>8- Falta de habilidade de dirigir e coordenar</p> <p>9- Dificuldade para identificar tarefas que não exigem sua atenção direta</p> <p>10- Mania de perfeição (julga que faz qualquer tarefa melhor do que o subordinado)</p> <p>11- Inabilidade para encorajar colaboração entre subordinados</p> <p>12- Ausência de controles, o que torna os chefes cautelosos quanto à delegação.</p>	<p>1- Medo de assumir responsabilidades, por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medo de críticas pelos erros; e • Falta de confiança própria <p>2- Não se julga capacitado para a tarefa, por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimento; e • Falta de informações <p>3- Não tem tempo disponível para as novas tarefas</p> <p>4- Preguiça, julgando que é mais fácil perguntar ao chefe do que decidir por si</p> <p>5- Possibilidade de não ser reconhecido</p> <p>6- Incentivos inadequados</p> <p>7- Falta de informações ou recursos necessários.</p>

Quadro 1: Obstáculos para a delegação

Fonte: Oliveira, 2005, p. 192

6.7 LIDERANÇA: DE QUE SE TRATA?

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situação (MAXIMIANO, 2004, p. 303).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2000, p. 134).

Liderança se baseia na capacidade de uma pessoa influenciar outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais. Porém, administração abrange muito mais. Apesar de a liderança fazer parte dela, inclui também o desempenho de outras funções: planejamento, organização e controle (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 375).

6.8 AUTORIDADE FORMAL

A liderança é diferente de autoridade formal, que é uma das bases das organizações é um atributo dos cargos gerenciais. Cada gerente, em uma organização formal contemporânea, ocupa uma posição dentro de uma hierarquia regida por normas impessoais. Essa posição chamada cargo, empresta ao seu ocupante o direito de tomar decisões e de se fazer obedecido, durante um período, chamado mandato, e divisão do trabalho. O seguidor (funcionário) obedece o líder (gerente), porque tem a obrigação legal de fazê-lo. As normas impessoais transformam o ocupante do cargo em uma figura de autoridade, com poderes formais para influenciar o comportamento alheio, seus subordinados ou governados. As normas também definem os limites dentro dos quais esses poderes podem ser usados (MAXIMIANO, 2004, p. 304).

Autoridade formal é diferente de liderança, porque são diferentes as bases nas quais se assenta a motivação dos seguidores. Chefes são diferentes de líderes, a base em que se assenta a capacidade de influenciar é diferente de um para outro. São diferentes o presidente de uma empresa e o dirigente sindical que mobiliza seus

empregados em uma manifestação ou greve contra essa mesma empresa. O primeiro tem poder formal (ou autoridade formal) sobre seus funcionários, enquanto o segundo tem liderança informal. A autoridade do primeiro baseia-se em sua propriedade sobre a empresa, enquanto a liderança do segundo baseia-se no interesse dos funcionários em protestar contra essa mesma empresa (MAXIMIANO, 2004, p. 304).

Autoridade Formal	Liderança
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os líderes definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele.
A autoridade formal é temporária para a pessoa a que desempenha o papel de figura de autoridade.	Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal é atributo singular.	Os líderes têm o poder representado pela massa que o segue.
	A liderança é produto de inúmeros fatores, não é qualidade pessoal singular.

Figura 3: Diferenças entre autoridade formal e liderança

Fonte: Maximiano (2004, p. 304).

7 COMUNICAÇÃO

7.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O tempo todo, nas empresas, em nosso tempo livre, na faculdade, em família, temos que conviver e lidar com outras pessoas. A maioria de nossas ações para com os outros e vice-versa são atos comunicativos, sejam elas verbais ou não. A comunicação, intercâmbio de informação e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização. (KATZ; KAHN 1976 apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 209-210).

A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 210).

Boa parte de nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas. Todo processo de comunicação é falho e sujeito a distorções. As distorções devem-se, principalmente, ao fato de que é necessário que o emissor codifique seu pensamento em palavras, que transmita sua mensagem sob forma codificada de palavras e que o receptor decodifique essas palavras em nosso pensamento, fazendo com que, nessa codificação e decodificação, ocorram distorções relativamente fortes além disso, existe o ruído, que é tudo aquilo que não faz parte nem do emissor nem do receptor, mas interfere na mensagem distorcendo-a (GASSET apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 210).

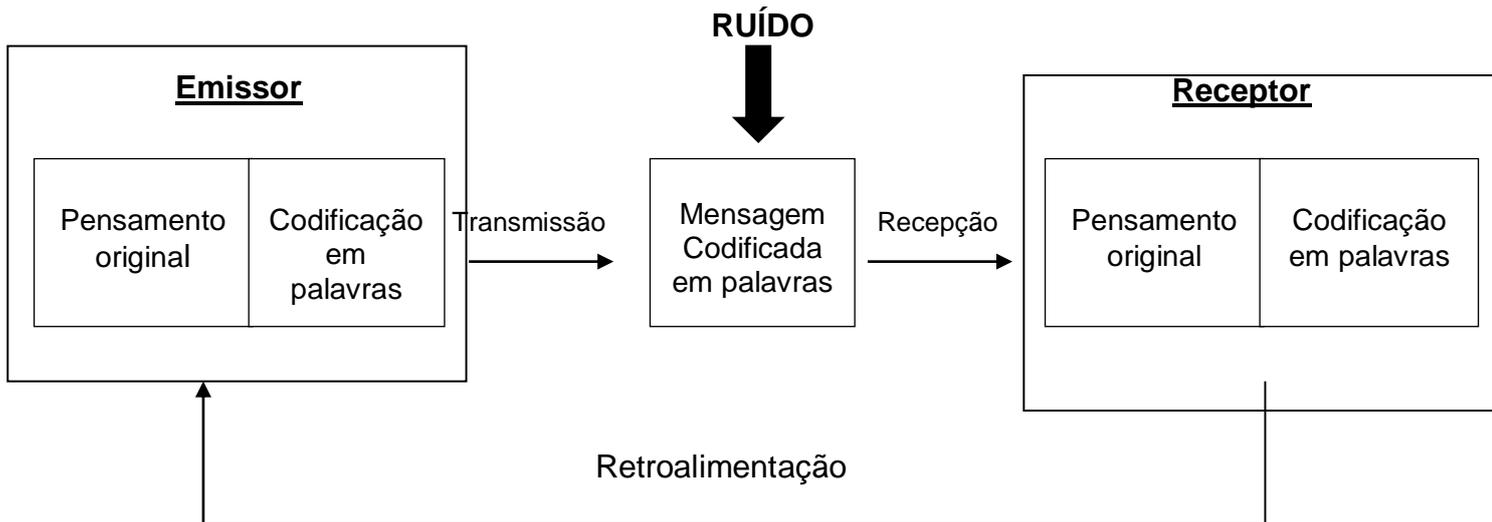


Figura 4: O processo de comunicação

Fonte: LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 210

A comunicação somente se efetiva quando o receptor, compreende a mensagem, transmitindo-a de maneira correta. Isto significa que a comunicação é um processo que envolve duas pessoas, necessitando de ambas para que a comunicação seja realizada, esse processo pode ser chamado de retroação. (CHIAVENATO, 2003).

Comunicação é o processo de transmissão de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. A palavra comunicação (do latim, communis = comum) refere-se ao processo total da vida do homem em relação ao grupo social. Cobre um vasto e variado campo da ação humana (CHIAVENATO, 2002, p. 119).

Na concepção de Chiavenato (2002, p. 119-120) “a comunicação é um processo cíclico composto de cinco etapas, a saber”.

Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem. Trata-se do ponto de origem da mensagem. Mais que isso: trata-se da origem e da geração do insumo que ingressa e alimenta o sistema de comunicação.

Transmissão ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que transporta a mensagem devidamente codificada por algum canal até o receptor de quem a recebe (destino).

Canal: é o espaço situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constitui dois pontos fisicamente distantes entre si.

Receptor ou decodificador: é o equipamento que liga o canal ao destino. O receptor sintoniza a mensagem codificada no canal e a capta para então decodificá-la. Se a comunicação é oral, a recepção é garantida por uma boa audição.

Destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. Trata-se do destinatário da mensagem, que a recebe e compreende. Mais que isso: trata-se da saída do sistema e que determina o seu grau de eficácia.

Ruído: é um elemento intrometido no sistema e altamente prejudicial ao seu funcionamento na realidade, o ruído é uma interferência estranha à mensagem, tornando a comunicação menos eficaz. Ruído significa todo e qualquer distúrbio ou barulho indesejável.

Comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação. Uma troca eficaz envolve mais do que a simples transmissão de dados. Exige que o transmissor e o receptor usem certas habilidades como: falar, escrever, ouvir ler, para que a troca de significado tenha sucesso. Ao conversar, uma verdadeira troca de significado abrange mais do que as simples palavras usadas. Incluem grau de ênfase, expressão facial, inflexão vocal e todos os gestos involuntários e não-intencionais que sugerem o significado real. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 320).

7.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O Clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O Clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido (CHIAVENATO, 2002, p. 42-43).

O Clima organizacional vai depender das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades dos subordinados participar das decisões da empresa etc. Esses e outros fatores vão influenciar a motivação das pessoas, pois, se elas tiverem em um ambiente favorável, satisfeitas, com alta capacidade para produzir, a organização terá grande chance de atingir sua eficiência e eficácia. (CHIAVENATO, 2002, p. 43).

Clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o Clima

motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o Clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia insatisfação etc; típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc) (CHIAVENATO, 2003, p. 106).

7.3 SENTIMENTOS E CLIMA ORGANIZACIONAL

As percepções e os sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos. Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeições, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação a organização. O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência, o Clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação a organização e a seus administradores. (MAXIMIANO, 2004, p. 242).

7.4 MOTIVAÇÃO

Motivação é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual. Enquanto a motivação em geral se refere ao esforço no sentido de qualquer objetivo, aqui ela diz respeito aos objetivos organizacionais, pois o foco está no comportamento relacionado ao trabalho. Os três elementos desta definição são: esforço, objetivos organizacionais e necessidades. (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 334).

O esforço é um elemento que mede a intensidade ou estímulo. Quando alguém está motivado, seu empenho é grande. Mas altos níveis de esforço não costumam levar a bons níveis de desempenho, a não ser que ele seja canalizado em uma direção benéfica para a organização. (KATERBERG; BLAU 1983 apud ROBBINS; COULTER, 1998, p. 334).

Segundo Robbins e Coulter (1998, p. 334), “precisamos levar em conta a qualidade do esforço, bem como sua intensidade. O tipo de esforço que deve ser procurado é aquele que vai na direção e é compatível com os objetivos da organização”.

Uma necessidade, significa um estado interno que faz com que determinados resultados pareçam atraentes. Uma necessidade não-satisfeita cria tensão, que, por sua vez, estimula os impulsos de um indivíduo. Estes estímulos geram um comportamento de busca de objetivos específicos, que, caso sejam atingidos, irão satisfazer a necessidade e reduzir a tensão (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 334).

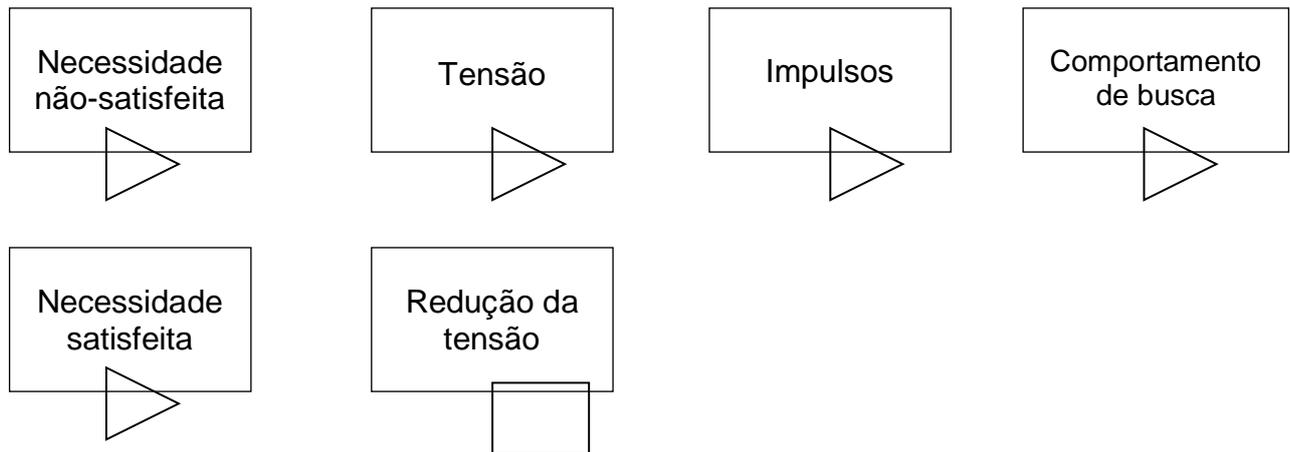


Figura 5: O processo da motivação

Fonte: Robbins e Coulter (1998, p.334).

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr., (1998, p. 346), “motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

Na concepção de Chiavenato (2002, p. 171) “motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. É um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho”.

8 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

8.1 AS BASES DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A participação é um processo compartilhado entre gerente e subordinados. É o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e a assumirem a responsabilidade de alcançá-los. O gerente deve incentivar continuamente a participação dos seus subordinados por meio do envolvimento mental e emocional; da motivação para contribuir e da aceitação de responsabilidade (CHIAVENATO, 2002, p. 53).

A administração participativa constitui uma forma de administração na qual as pessoas tenham reais possibilidades de participar com liberdade, de questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta. Isso não significa destruir ou anular os centros de poder, pois a administração participativa é compatível com a hierarquia. Não significa subverter a autoridade, desautorizar, bagunçar. As pessoas são envolvidas, estimuladas e se tornam desejosas de contribuir quando há um clima de confiança mútua entre as partes, especialmente entre gerentes e subordinados. Isso é completamente diferente do sistema que manda, impõe, coage e fiscaliza e que não ouve, nem discute, nem considera o ponto de vista das pessoas envolvidas (CHIAVENATO, 2002, p. 54).

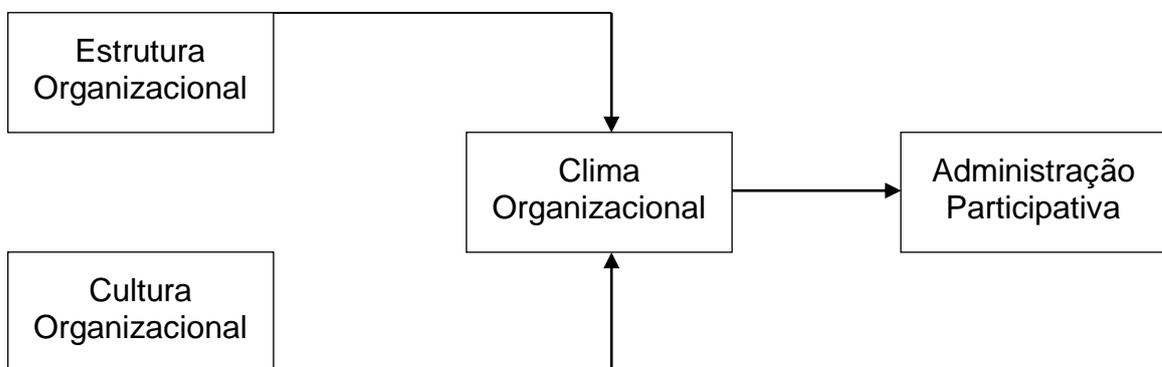


Figura 6: Os fundamentos da Administração Participativa

Fonte: Chiavenato (2002, p. 54).

O envolvimento dos funcionários com a empresa e a forte preocupação com os resultados é muito maior na administração participativa que nas empresas que adotam modelos autocráticos de administração, pelos quais as decisões são concentradas no topo e as comunicações são precárias. Nas empresas onde as pessoas são consideradas, e sobretudo ouvidas, as idéias e sugestões podem fluir com maior facilidade, trazendo importantes contribuições para o negócio. A criatividade, a inovação, a produtividade, a qualidade e a competitividade somente ocorrem de maneira permanente e estável nas empresas que adotam com plena e total convicção a administração participativa (CHIAVENATO, 2002, p. 57).

As pessoas aprendem mais rapidamente quando têm uma verdadeira noção de responsabilidade, por suas ações.

Infelizmente a crença de que não podemos influenciar as circunstâncias sob as quais vivemos prejudica o incentivo de aprender, assim como a crença de que alguém, em outro lugar, dita nossas ações. Da mesma forma quando acreditamos que nosso destino está em nossas mãos, nosso aprendizado adquire importância (SENGE 2002, p. 315).

8.2 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA: DE QUE SE TRATA?

De maneira abrangente, administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações (MAXIMIANO, 2004, p. 462).

Participar não é natural nos modelos convencionais de administração. Os paradigmas tradicionais mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização. A alienação desperdiça o potencial intelectual das pessoas. A participação aproveita esse potencial, contribuindo para aumentar a qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação das pessoas. Aprimorando a decisão e o Clima Organizacional, a administração participativa contribui para aprimorar a competitividade das organizações (MAXIMIANO, 2004, p. 462).

Administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionárias da

organização. A meta da administração participativa é construir uma organização participativa em todas as suas interfaces (MAXIMIANO, 2004, p. 462-463).

8.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Senge (1998, apud MULLER et al., 2007), “o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”. O estudo do comprometimento possibilita “a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente” (TEIXEIRA, 1994 apud MULLER et al., 2007).

“Comprometer-se significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação”. (BASTOS, 1997 apud MULLER et al., 2007).

Uma das características mais estudadas, a partir dos anos 70, tem sido o comprometimento organizacional enfatizando especialmente a sua influência no alcance dos objetivos organizacionais têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los.(BASTOS; BRANDÃO; PINHO 1996 apud MULLER et al., 2007).

Segundo Mowday et al. (1982 apud MULLER et al., 2007)

conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização. Afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização.

De acordo com Davenport (2001 apud MULLER et al., 2007) “o comprometimento se refere ao elo de ligação entre pessoas e organização, de base emocional ou intelectual, e é dividido por ele em três categorias”:

- a) **Atitudinal:** pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela.
- b) **Programático:** pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas, continuam na empresa, mas não investem efetivamente seu capital humano.

- c) **Baseado na lealdade:** pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação; esses trabalhadores desejam fazer aquilo que crêem ser o certo para a organização. Mesmo que de forma mais modesta da que ocorre no comprometimento atitudinal, produz dedicação e absorção dos objetivos organizacionais por parte do trabalhador.

Na concepção de Bastos (1993 apud MULLER et al., 2007) “existem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional, são elas:”

- a) **Afetivo também chamado atitudinal:** o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo é aquele associado à idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.
- b) **Calculativo ou instrumental:** comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, status e liberdade.
- c) **Sociológico:** relação de autoridade e de subordinação. O comportamento do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade / subordinação. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.
- d) **Normativo:** internalização de pressões normativas de comportamento.
- e) **Comportamental:** manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes. O comprometimento “pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”. Desta forma as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

8.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tecnologia da informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada (BATISTA, 2004, p. 59).

Segundo Chiavenato (2000, p. 700) “tecnologia da informação são processos, práticas ou sistemas que facilitam o processamento e transporte de dados e informações”.

8.4.1 A ERA DA INFORMAÇÃO: MUDANÇA E INCERTEZA

O começo da década de 1990 marca o surgimento da era da informação, graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico, e pela tecnologia da informação. Na era da informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recuso mais valioso e importante (CHIAVENATO, 2000, p. 655).

8.4.2 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação (TI), o casamento do computador com a televisão e as telecomunicações, invade a vida das organizações e das pessoas provocando profundas transformações. Em primeiro lugar, ela permite a compreensão do espaço.

A era da informação trouxe o conceito de escritório virtual ou não-territorial. Prédios e escritório sofreram uma brutal redução em tamanho. A compactação fez com que arquivos eletrônicos acabassem como papelório e com a necessidade de móveis, liberando espaço para outras finalidades. A fábrica enxuta foi decorrência da mesma idéia aplicada aos materiais em processamento e à inclusão dos fornecedores como parceiros no processo produtivo. Os centros de processamento de dados (CPD) foram enxugados (downsizing) e descentralizados através de redes integradas de microcomputadores nas organizações. Surgiram as empresas virtuais conectadas eletronicamente dispensando prédios e reduzindo despesas fixas que se tornaram desnecessárias (CHIAVENATO, 2000, p. 655).

A TI modifica profundamente o trabalho dentro das organizações e, principalmente fora delas. A ligação com a internet e a adoção da Intranet e redes internas de comunicação intensificam a globalização da Informação. Nessa nova era quanto mais poderosa a tecnologia da informação, tanto mais informado e mais poderoso se torna o seu usuário, seja ele uma pessoa, organização ou um país. A informação torna-se a principal fonte de energia da organização. É a tecnologia que guarda, recupera, processa, divulga e propaga a informação. E é a informação que leva ao conhecimento. Na idade da informação instantânea, as coisas mudam rápida e incessantemente (CHIAVENATO, 2000, p. 656).

8.5 SISTEMA

Segundo Batista (2004, p. 13-14), o sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.

Na concepção de O'BRIEN (2004, p. 7), "o sistema pode ser definido simplesmente como um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado".

Um sistema possui três componentes ou funções básicas em interação.

- **Entrada:** envolve a captação e reunião de elementos que ingressam no sistema para serem processados.
- **Processamento:** envolve processos de transformação que convertem insumos (entrada) em produtos.
- **Saída:** envolve a transferência de elementos produzidos por um processo de transformação até seu destino final (O'BRIEN 2004, p. 7).

O conceito de sistema torna-se ainda mais útil pela inclusão de dois componentes adicionais: feedback e controle (O'BRIEN, 2004, p. 8).

O Feedback são dados sobre o desempenho de um sistema. O Controle envolve monitoração e avaliação do feedback, para determinar se um sistema está se dirigindo para a realização de sua meta (O'BRIEN, 2004, p. 8).

8.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Sistema de informação é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização (O'BRIEN, 2004, p. 6)

O sistema de informação pode ser definido como todo e qualquer sistema que possui dados ou informações de entrada que tenham por fim gerar informações de saída para suprir determinadas necessidades (BATISTA, 2004, p. 19).

9 METODOLOGIA

A metodologia é a parte central, ou seja, o centro da pesquisa, pois, é na metodologia que o pesquisador responde como será realizada a pesquisa. É o espaço onde se deve traçar os meios necessários para uma observação da realidade de modo sistemático e disciplinado, no sentido de observar os fatos, analisar as relações entre eles e finalmente responder ao problema da pesquisa que representa, para o pesquisador uma falha no conhecimento.

9.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa utilizada foi exploratória, pois o objeto de investigação é desconhecido ou pouco explorado.

Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que esta tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”. (SELLTIZ et al., 1967, p. 63 apud GIL, 2002, p.41).

9.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Em relação a estratégia da pesquisa, foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois, não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Preocupa-se em aprender os fatos e fenômenos, e não meramente registrá-los ou descrevê-los.

As pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo permite identificar pontos comuns e distintos presentes na amostra escolhida. (SAMARA; BARROS, 2002, p. 31).

9.3 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado foi um estudo de caso, cujo objetivo é o estudo de uma unidade empírica que se analisa profundamente. Visando o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

Com o propósito de estudar as relações entre chefia e colaboradores em ambas as perspectivas, no ambiente interno da organização.

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2002, p. 54).

9.4 COLETA DE DADOS

Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 165).

É tarefa cansativa e toma, quase sempre mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 165).

O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 166).

Para coletar os dados foram aplicados questionários com 10 questões semi-abertas para os cargos comissionados e não-comissionados.

Os questionários foram deixados na empresa na responsabilidade da gerente de recursos humanos aplicá-los e devolvê-los à pesquisadora. A mesma deixou-os com a gerente de recursos humanos, devido ao pouco tempo dos colaboradores em responder os questionários, pois, os mesmos estavam sempre viajando.

Os questionários foram respondidos apenas pelas perguntas fechadas, o que limitou a discussão dos resultados, desta forma, haja vista a importância de analisar mais profundamente a pesquisa, optou-se por uma visita do professor orientador à empresa, juntamente com a pesquisadora, foi realizada uma entrevista informal, com cargos de chefia e colaboradores para complementar a pesquisa.

Esta visita ocorreu no dia 19 de janeiro de 2008. Foram entrevistados três cargos de chefia: 1 Diretor Comercial, 1 Coordenadora Departamento Pessoal, 1 Gerente Operacional e dez colaboradores: 1 Operadora Telemarketing, 1 Operador CPD, 2 Vendedores Balcão, 1 Analista de Vendas, 1 Motorista, 1 Operador Empilhadeira, 1 Separador de Molho, 2 Conferente.

De acordo com Sâmara e Barros (2002, p. 71) “a pergunta semi-aberta é a junção de uma pergunta fechada a uma aberta em que, em um primeiro momento, o entrevistado responde a uma das opções de alternativas e depois justifica ou explica a sua resposta”.

Na concepção de Lakatos e Marconi (2001, p.72) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”.

Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Para os cargos comissionados foram aplicados 11 questionários nas seguintes áreas:

- 1- Departamento pessoal
- 1- Diretor Comercial
- 1- Coordenador financeiro
- 1- Gerente de vendas
- 3- supervisores de venda
- 1- TIC(CPD)
- 1- Gerente Operacional
- 1- Supervisor Operacional
- 1- Sócio Proprietário

Para os cargos não-comissionados foram aplicados 30 questionários nas seguintes áreas:

- 1- Auxiliar de Limpeza
- 1- Operadora de Telemarketing
- 1- Operador de CPD
- 1- Auxiliar financeira
- 10- Vendedores rota
- 2- Vendedores Balcão

- 1- Analista de Vendas
- 2- Motoristas
- 2- Auxiliar de Entrega
- 1- Auxiliar de Marketing
- 1- Motorista de Carreta
- 1- Operador de Empilhadeira
- 1- Separador de milho
- 2- Conferente
- 1- Escrituraria
- 2- Encarregados material durável

10 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 168).

A interpretação, é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos. (LAKATOS; MARCONI, 2001 p. 168).

Para analisar e interpretar os resultados utilizou-se gráficos, onde os mesmos foram tabulados, para se obter o resultado final.

11 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram obtidos através de questionários, contendo 10 questões semi-abertas. Foram aplicados 41 questionários, sendo 11 para os cargos comissionados e 30 para os cargos não-comissionados, com a posterior aplicação de entrevistas para aprofundar a discussão.

RESULTADOS OBTIDOS COM OS COLABORADORES

De acordo com a primeira questão elaborada, os colaboradores têm uma boa comunicação com sua chefia, ou seja, todos responderam que se comunicam abertamente. Há reuniões semanais para avaliação das atividades.

Na concepção de Chiavenato (2002, p. 119), comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.

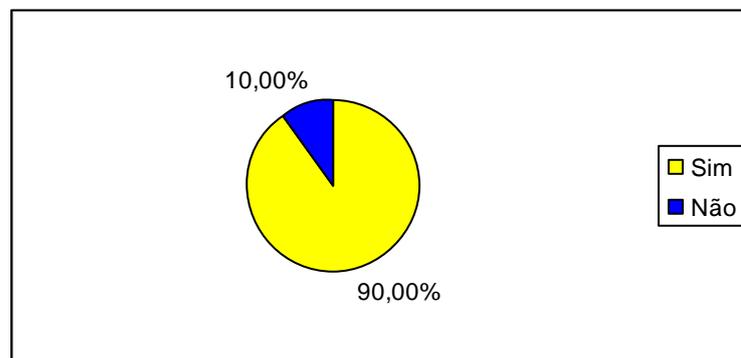


Gráfico 1: Sua chefia dá abertura para que você participe nas decisões da empresa?

Fonte: Cervale, Ceres – GO, 2007

Neste gráfico 10% dos colaboradores responderam que não participam nas decisões da empresa. Sendo que 90%, a chefia dá abertura para que participe nas decisões, podendo com isso ajudar no crescimento e desenvolvimento da empresa, entretanto, a entrevista informal mostrou que há ainda um alto grau de centralização.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 53), a participação é um processo compartilhado entre gerente e subordinados. É o envolvimento mental e emocional

das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e a assumirem a responsabilidade de alcançá-los.

Em relação à questão três sobre dedicação ao trabalho, todos os colaboradores responderam que são dedicados na realização do seu trabalho. Sendo comprometidos na empresa onde atuam. Este resultado confirma a entrevista realizada, destacando-se o baixo índice de rotatividade, hoje representando 2% e pouca ausência no trabalho.

“Comprometer-se significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação “. (BASTOS, 1997, apud MULLER et al., 2007).

De acordo com a pergunta quatro, todos os colaboradores participam nas decisões, dando sugestões de melhorias. A empresa detectou que há realmente a abertura para sugestões, entretanto, não corresponde exatamente a decisão.

A administração participativa constitui uma forma de administração na qual as pessoas tenham reais possibilidades de participar com liberdade, de questionar discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta. (CHIAVENATO, 2002, p. 54).

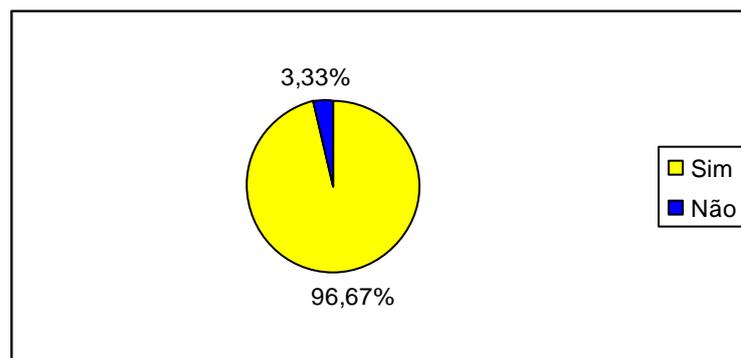


Gráfico 2: Você trata bem os clientes internos?

Fonte:, Cervale, Ceres – GO, 2007

O gráfico mostra que praticamente 97% dos colaboradores tratam bem os clientes internos o que está coerente com a entrevista informal. Há programas de excelência e projeto de qualidade.

Os Programas de Excelência é um manual desenvolvido pela (Ambev), que auxilia a Cervale nas tarefas, vem separado por cada função explicando detalhadamente como desempenhá-las. Para que essa excelência em que a Ambev

propõe cada setor e avaliado três vezes ao ano. Na área de recursos humanos envolve treinamento, contratação, folha de pagamento.

O Projeto de Qualidade na Cervale, cada colaborador é avaliado por um cargo de chefia, é atribuído uma nota de 0 a 5. Os quesitos a serem avaliados são: pontualidade, agilidade, comprometimento, dedicação, respeito com os demais colaboradores e cargos de chefia, etc. Se a nota do colaborador for baixa o mesmo é chamado para uma conversa.

Em relação à pergunta seis, todos os colaboradores procuram realizar o seu trabalho de maneira correta, sendo realmente comprometidos com seu trabalho.

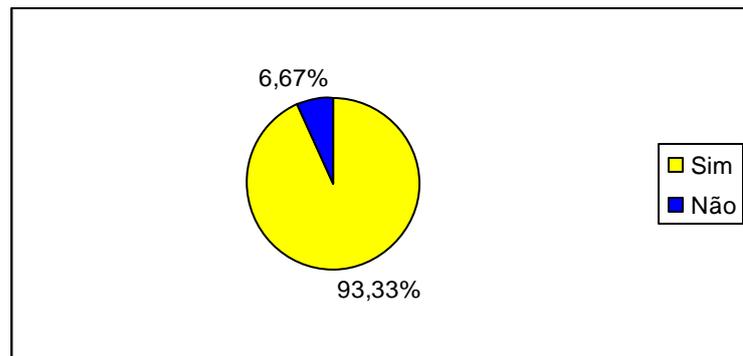


Gráfico 3: Você obedece ao horário de serviço?

Fonte: Cervale, Ceres – GO, 2007

De acordo com o gráfico três, 93% obedecem ao horário, situação coerente com o índice de rotatividade e ausência de colaboradores na data da entrevista.

A pergunta oito mostra que os colaboradores obedecem às ordens que são recebidas, procurando realizar o seu trabalho da melhor forma possível, de acordo com o que foi estabelecido pela chefia.

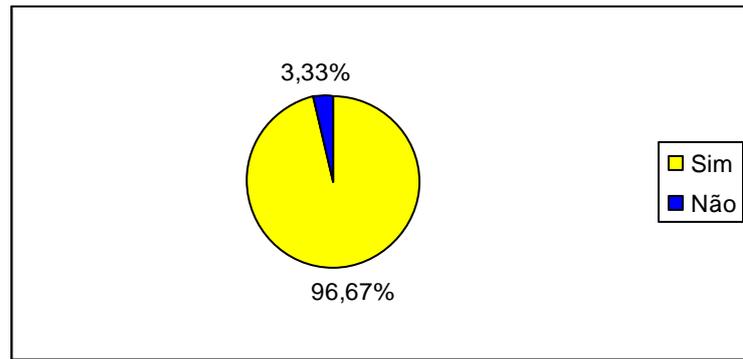


Gráfico 4: Na empresa, as decisões são tomadas apenas pela chefia?

Fonte: Cervale, Ceres – GO, 2007

Em relação ao gráfico, 96,67% dos colaboradores não tomam decisões, ou seja, as mesmas são tomadas apenas pela chefia, o mesmo que toma todas as decisões, percebe-se assim, que os colaboradores sugerem, entretanto, não decidem.

As pessoas aprendem mais rapidamente quando têm uma verdadeira noção de responsabilidade, por suas ações (SENGE, 2002, p. 315).

Quanto à pergunta sobre o relacionamento entre chefia e colaborador, mostrou que chefia e colaboradores têm uma boa relação, podendo com isso, alcançar todos os objetivos da empresa. Através desta relação entre ambos, a mesma terá maiores chances de crescer e se desenvolver.

CARGOS DE CHEFIA

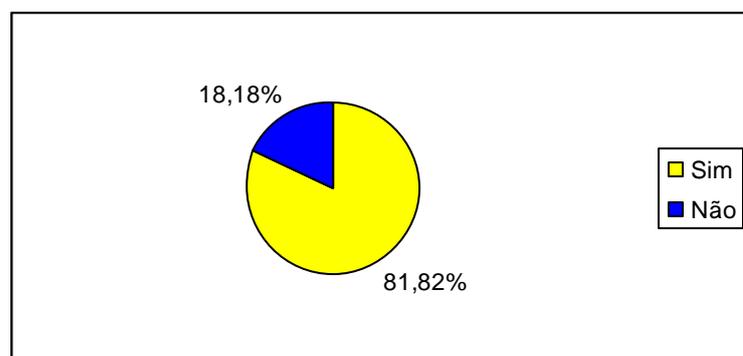


Gráfico 5: Você e seus colaboradores se comunicam abertamente?

Fonte: Cervale, Ceres – GO, 2007

De acordo com o gráfico, 81,82% da chefia se comunica abertamente com seus colaboradores, fato comprovado pela entrevista informal, onde os departamentos analisados entendem que há boa comunicação.

Na concepção de Megginson, Mosley e Pietri Jr., (1998, p. 320), “comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação”.

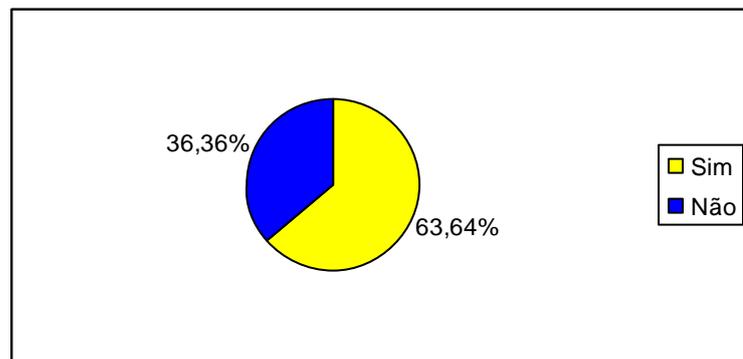


Gráfico 6: Há abertura para que os colaboradores participem nas decisões da empresa?
Fonte: Cervale, Ceres – GO, 2007

O gráfico mostra que 63,64% dá chefia da abertura para que os colaboradores participem nas decisões, os demais não dão abertura, para que haja a participação dos colaboradores, isto se comprova com a entrevista informal, ou seja, há ampla abertura para sugestões, todavia, a decisão é ainda centralizada.

Administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações (MAXIMIANO, 2004, p. 462).

Em relação à pergunta três, todos os colaboradores são dedicados na realização do seu trabalho, procurando fazê-lo da melhor forma possível. A visão da chefia está coerente com a visão dos colaboradores, entende-se que há uma convergência de propósitos. A entrevista informal comprova este resultado, com a presença de todos os colaboradores nas unidades visitadas.

A pergunta sobre a realização correta do trabalho mostrou que os colaboradores procuram realizar o trabalho de maneira correta, confirmado desta forma pelos resultados da entrevista. A empresa oferece treinamento no local de trabalho (TLT) e treinamento e desenvolvimento (T&D).

Colaboradores comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996 apud MAXIMIANO, 2004).

A pergunta cinco incluiu sugestões e decisões, o que pode ter ocorrido dupla interpretação, todos responderam que sim, o que está coeso com os resultados dos colaboradores onde mostra que estes participam nas sugestões e não nas decisões, resultado evidenciado na entrevista informal, ou seja, há abertura para sugestões e não para decisões, já demonstrado no alto grau de centralização da empresa.

A pergunta 6 mostra que todos os colaboradores são atenciosos com seus clientes internos, respeitando uns aos outros.

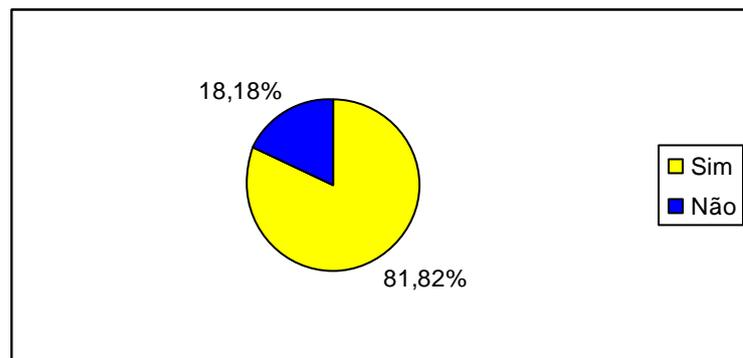


Gráfico 7: Os colaboradores obedecem ao horário de serviço?

Fonte: Cervale, Ceres – GO, 2007

Em relação ao gráfico sete, 81,82% dos colaboradores obedecem ao horário de serviço, coeso com a visão dos colaboradores e com os indicadores de rotatividade e de ausência. Decorrência de uma boa gestão de pessoas.

De acordo com a pergunta sobre o cumprimento de ordens, todos os colaboradores, na visão da chefia, obedecem às ordens que são recebidas, executando-as de acordo com que fora estabelecido pela chefia. A ótica da chefia está coesa com a dos colaboradores.

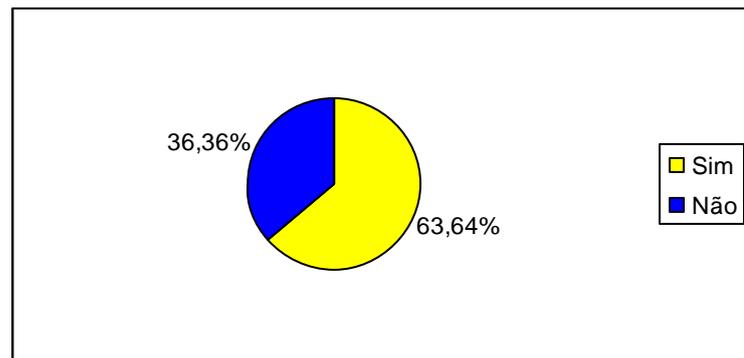


Gráfico 8: Na empresa, as decisões são tomadas apenas pela chefia?

Fonte: Cervale, Ceres – GO, 2007

O gráfico oito mostra que 63,64% da chefia toma todas as decisões, o poder está concentrado somente nela, para decidir, quanto aos demais, dão abertura para que os colaboradores possam tomar algumas decisões. A entrevista informal revelou que este processo de tomada de decisão é ainda centralizado, há certa abertura nos níveis gerenciais. Este processo está ainda em fase inicial.

Em relação ao relacionamento entre chefia e colaboradores, todos responderam que há um bom relacionamento, fato também confirmado pela entrevista informal e pela visão dos colaboradores.

12 CONCLUSÃO

Com o presente estudo realizado na Cervale (Cerveja e Refrigerante do Vale Ltda) conclui-se que, na visão dos colaboradores, eles se comunicam abertamente com sua chefia, e esta por sua vez dá abertura para que os mesmos participem com sugestões.

Os colaboradores participam dando sempre sugestões de melhorias, são dedicados na realização do seu trabalho, tratam bem os clientes internos, procuram realizar o trabalho de maneira correta, obedecem ao horário de serviço e as ordens que são recebidas.

As decisões na empresa são centralizadas pela chefia, os colaboradores têm pouca participação nas decisões. Os colaboradores têm um bom relacionamento com a chefia, ou seja, possuem uma relação aberta, podendo trabalhar em equipe, e certamente alcançar os objetivos pretendidos pela mesma.

Na visão da chefia, ela também se comunica abertamente com os colaboradores, dando abertura para que os colaboradores participem com sugestões. Os colaboradores são dedicados na realização do seu trabalho, procurando sempre realizar o seu trabalho de maneira correta, são atenciosos com seus clientes internos, obedecendo sempre o horário de serviço e as ordens que são recebidas. A chefia tem um bom relacionamento com seus colaboradores, através desta relação, os mesmos poderão trabalhar juntos, contribuindo com isso para o crescimento da empresa.

Quanto ao objetivo de diagnosticar as falhas da comunicação no ambiente interno, nota-se pelo questionário e pela entrevista que tanto na ótica da chefia quanto na dos colaboradores há bom relacionamento, bom clima organizacional, a empresa utiliza recursos gerenciais para fluir a comunicação. Tais canais de comunicação são: quadros de aviso e reuniões semanais para retroalimentação. Desta maneira, a coleta de dados não detectou falhas.

A análise da participação dos colaboradores verificou o seguinte resultado: a chefia aceita abertamente sugestões, o que não resulta da tomada de decisão, o que ainda é altamente centralizada, há uma iniciativa nova na empresa de delegar algumas funções, entretanto, esse processo ocorre em níveis intermediários na estrutura organizacional.

O comprometimento dos colaboradores foi em ambas as perspectivas considerado excelente, pois, todos na empresa consideram que há um bom comprometimento dos colaboradores, tanto em assiduidade quanto em cumprimento do horário. Esse comprometimento é refletido nos indicadores da gestão de pessoas, o índice de rotatividade está em 2% e há baixa ausência ao trabalho.

Deste resultado elenca-se três sugestões, primeiro, a chefia deve incentivar continuamente a participação dos colaboradores, através do envolvimento mental e emocional; da motivação para contribuir e da aceitação de responsabilidade. Segundo, a chefia poderá adotar com plena e total convicção a participação dos seus colaboradores, pois, com isso, irá surgir, criatividade, inovação, produtividade, qualidade, desenvolvida através dos mesmos e por último, tendo em vista o bom comprometimento dos colaboradores e do processo de comunicação, a empresa deve fortalecer as estratégias adotadas por ela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNARD, Chester. O papel da autoridade. In: MEGGINSON, Leon. C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Administração de recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FAYOL, Henri. As funções básicas da empresa. In: CHAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Teoria clássica da administração: a obra de Fayol. In: MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRENCH JR, J.R.P.; RAVEN, Bertram. Como se obtém poder. In: MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

GASSET, José Ortega. O processo de comunicação. In: LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KATER BERG; BLAU. Motivação. In: ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KATZ, F.; KAHN. O processo de comunicação. In: LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon. C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

O'BRIEN, James. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SELLTIZ et al. Pesquisas exploratórias In: GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 13. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. Movimento da administração científica. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Segunda fase da administração científica. In: MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TEIXEIRA, Élson Adalberto. **Teoria geral da administração e prática: TGAEP**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SITES CONSULTADOS

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, Disponível em: [http\\:www.scielo.br/PDF/PTP/v17n15403.PDF+comprometimentoorganizacional](http://www.scielo.br/PDF/PTP/v17n15403.PDF+comprometimentoorganizacional) Lhl=PR-BR&CD=5&gl=brCIC=VTF-8. Acesso em: 03 mai. 2007.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

GLOSSÁRIO

- **AMBEV** – Companhia de bebidas das Américas. Associação das cervejarias Brahma e Antártica.
- **DOWNSIZING** – Redução da hierarquia e do quadro de funcionários da empresa; enxugamento.
- **EMPRESAS VIRTUAIS** – Uma forma de organização que utiliza redes de telecomunicações e outras tecnologias da informação para vincular pessoas, recursos e idéias.
- **EFICIÊNCIA** – Pode ser entendida como a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar as metas definidas, isto é, a capacidade de otimizar o uso dos recursos, e seria medida pela relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido.
- **EFICÁCIA** – Fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las.
- **ESPORÀDICA** – Espalhado, disperso.
- **FEEDBACK** – Dados ou informações relativos aos componentes de operações de um sistema. O uso de parte da saída de um sistema como entrada para o sistema.
- **INTRANET**– Uma rede de tipo internet dentro de uma organização.
- **RETROAÇÃO**– V. “Feedback”.
- **SINERGIA** – Cooperação e ação conjunta de departamentos separados de uma organização, faz com que eles se tornem mais produtivos do que se cada um agisse isoladamente.
- **SHOP MANAGEMENT** – Administração de operários fabris.
- **SISTÊMICA** – São elementos que estão dinamicamente inter-relacionados.
- **TERCEIRIZAR** – Transferir para outras empresas, atividades não essenciais de determinada empresa.

APÊNDICES

Apêndice A

Roteiro de entrevista com cargos de Chefia

Questionário – Cargos de Chefia

1 – Você e seus colaboradores se comunicam abertamente?

() Não () Sim

Justifique: _____

2 – Há abertura para que os colaboradores participem nas decisões da empresa?

() Não () Sim

Justifique: _____

3 – Os colaboradores são dedicados na realização do seu trabalho?

() Não () Sim

Justifique: _____

4 – Os Colaboradores procuram realizar o seu trabalho de maneira correta?

() Não () Sim

Justifique: _____

5 – Os Colaboradores participam nas decisões da empresa dão sugestões de melhorias?

() Não () Sim

Justifique: _____

6 – Os Colaboradores são atenciosos com seus clientes internos?

() Não () Sim

Justifique: _____

7 – Os Colaboradores obedecem ao horário de serviço?

() Não () Sim

Justifique: _____

8 – Os Colaboradores obedecem as ordens que são recebidas?

() Não () Sim

Justifique: _____

9 – Na empresa, as decisões são tomadas apenas pela chefia?

() Não () Sim

Justifique: _____

10 – Você e seus Colaboradores têm um bom relacionamento?

() Não () Sim

Justifique: _____

Roteiro de entrevista com Colaboradores
Questionário – colaboradores

1 – Você e sua chefia se comunicam abertamente?

() Não () Sim

Justifique: _____

2 – Sua chefia dá abertura para que você participe nas decisões da empresa?

() Não () Sim

Justifique: _____

3 – Você é dedicado na realização do seu trabalho?

() Não () Sim

Justifique: _____

4 – Você participa nas decisões da empresa, dando sugestões de melhorias?

() Não () Sim

Justifique: _____

5 – você trata bem os clientes internos?

() Não () Sim

Justifique: _____

6 – Você procura realizar o seu trabalho de maneira correta?

() Não () Sim

Justifique: _____

7 – Você obedece ao horário de serviço?

() Não () Sim

Justifique: _____

8 – Você obedece as ordens que são recebidas?

() Não () Sim

Justifique: _____

9 – Na empresa, as decisões são tomadas apenas pela chefia?

() Não () Sim

Justifique: _____

10 – Você e sua chefia tem um bom relacionamento?

() Não () Sim

Justifique: _____

Apêndice B

DADOS DO ALUNO

Nome: **Shirley Isabel de Oliveira**

Nº da Matrícula: **0408980401**

Endereço: **Av. Goiás n° 491 Centro**

CEP: **76.300-000**

Cidade: **Ceres**

Estado: **Goiás**

Tel. Res.: **(62) 3306-9001**

Tel. Com.:

Celular: **(062) 9296-9162**

E-mail: loirinhadeceres@yahoo.com.br

Estágio realizado na área: **Recursos Humanos**

Empresa: **Cervale (Cerveja e Refrigerante do Vale Ltda).**

Resp. pelo estágio na empresa: **Maria Aparecida da Silva e Silva**

Endereço: **Av. Bernardo Sayão n° 796**

Telefone: **(62) 3323-1365**

ANEXOS

HISTÓRICO DA CERVALE

FUNDADORES/HISTÓRICO

Mineiro de Luiz, Francisco de Assis Pinto mudou-se para Goiás ainda criança, em 1947, para a localidade de Floresta, atual Itapaci. Ele viveu até 1958 trabalhando na fazenda que seu pai havia adquirido e estudando no município. Em 1959, mudou-se para Formoso de Goiás para trabalhar como balconista na Casa Carvalho. Em 1961, retornou a Estrela do Norte para trabalhar na matriz. Em 1963, foi convidado pelo proprietário, Sr. José da Silva para que juntos abrissem uma filial em Mara Rosa, com a proposta de repartirem os lucros.

Em 1967, casou-se com Maria Vilma Aguiar Pinto, natural de Amaro Leite (Mara Rosa). Em dezembro do mesmo ano nasceu a primeira filha do casal. Em 1969 a sociedade com Sr. José da Silva é desfeita e Francisco de Assis volta a trabalhar na terra, adquirindo a Fazenda São João, no município de Formosa de Goiás.

Em 1971, após vender a Fazenda São João volta a atuar no comércio, na cidade de Mara Rosa, montando a Casa Anamara.

Em 1974, recebe a visita do então supervisor da Companhia Brasiliense de Cerveja, Sr. Ridos, que propõem-lhe um excelente negócio: representar a desconhecida e recém chegada marca SKOL, instalada na cidade satélite do Gama no Distrito Federal.

Após esse contato inicial desloca-se até Brasília para acertar os detalhes do negócio com o gerente Comercial, Sr. Vitor, em Companhia de sua esposa D. Vilma.

Ali nascia a Distribuidora de Bebidas Assis Ltda, representante oficial da marca SKOL para as cidades de Mara Rosa e Minaçu. Contava, a empresa com a seguinte estrutura: Um caminhão Chevrolet ano 74, um vendedor de pronta entrega, um ajudante e um funcionário que tomava conta do depósito. Anos mais tarde o atendimento se estende às cidades de Uruaçu e Porangatu.

Em 1979, a Companhia Brasiliense de Cerveja abre concorrência para atendimento a área de Ceres e região. A distribuidora de Bebidas Assis entra no páreo e derrota outros três candidatos.

No dia trinta e um de dezembro, nasceu uma nova empresa distribuidora que, em seu primeiro mês de funcionamento comercializa 144 dúzias de cerveja SKOL 1/1 (1600 ml). Era ela a Cervale. Cerveja e Refrigerantes do Vale Ltda, composta por três vendedores e mais nove funcionários. Um caminhão 1513 toco, um Fiat 140 toco, e uma camionete 608 compunham a frota da revenda.

Em 1983, inaugurava a Distribuidora de Bebidas Bem-ti-vi, representante dos refrigerantes Xereta.

Em 1986, com o advento do Plano Cruzado, a cerveja SKOL 600 ml conquista a preferência do grande público consumidor com seu sabor inconfundível e o atendimento personalizado e diferenciado, promovendo uma reviravolta no mercado regional de cervejas. Nesse ano, o volume de vendas atinge 12.000 dúzias de cerveja inteira.

A Cervale cresce rapidamente e em sua frota constavam doze veículos e, em seu quadro de pessoal trinta funcionários.

Em 1991, adquire prédio onde funcionava a Comaco Construtora, à Avenida Bernardo Sayão 796 – Centro, em Ceres, seu atual endereço. No mesmo ano inicia a operação do filial Uruaçu.

Em 1992, inaugurava a filial 2 na cidade de Goianésia, contando na sociedade com Assilma Pinto Aguiar filha do fundador e como administrador Marcos Vinicius Dias.

Em 1993, é a vez de Mozarlândia receber uma filial SKOL – Cervale.

Em 1994, a Distribuidora de Bebidas Bem-ti-vi é incorporada pela Cervale. Nessa mesma época o Sucessor Francisco de Assis Pinto Júnior começa a atuar na revenda, na área comercial.

Em agosto de 95, a Cervale é premiada com o título de melhor sala de materiais de Merchandising da Regional SKOL GO. Em setembro, com grande euforia Francisco de Assis Pinto e sócios, inauguraram a filial Porangatu, área que a cervale havia deixado de atender devido a rezaneamento promovido pela Companhia em meados de 1986. Em dezembro, após avaliações realizadas pela Companhia no decorrer do ano, a Cervale é considerada **FERA DE BRONZE, FERA EM TRANSPORTE E LÍDER ABSOLUTA** respectivamente por: obter acima de 8,5% dos pontos possíveis no Programa de Excelência ter impecavelmente padronizados todos os seus veículos, apresentá-los em condições ideais de funcionamento,

manter suas Equipes de Distribuição Completa e perfeitamente uniformizadas, deter a liderança absoluta no mercado, com 45,37% de “market Share” (participação de mercado).

Buscando redução de custos e conseqüentemente aumento de produtividade, a diretoria Cervale encerra o funcionamento das estruturas físicas, operacionais e administrativas de Uruaçu e Goianésia, em março de 1995.

Determinada a dar continuidade no processo de contínua qualificação, a Cervale promove cursos e treinamentos constantes, investe em tecnologia da informação sendo a primeira empresa de bebidas a trabalhar com coleta eletrônica de dados.

Em 1996, sobe mais um degrau na escala de Excelência e Conquista os títulos de **FERA DE PRATA** pela obtenção de mais de 90% dos pontos possíveis do Programa de Excelência, **FERA EM TRANSPORTES** e **LÍDER ABSOLUTA** com 50,5% de participação de mercado.

Em 1997, continua sua escalada rumo ao topo e conquista a **FERA DE OURO**, pela obtenção de mais de 95% dos pontos possíveis do Programa de Excelência, **FERA EM TRANSPORTES** e **LÍDER ABSOLUTA**. Nesse ano é ranqueada como a oitava melhor Revenda SKOL do Brasil e a **FERA 2º LUGAR DA REGIONAL**. Inicia a operação com a linha Pepsi, Mirinda e Seven up, além de isotônico e chá gelado, marathôn e Lipton.

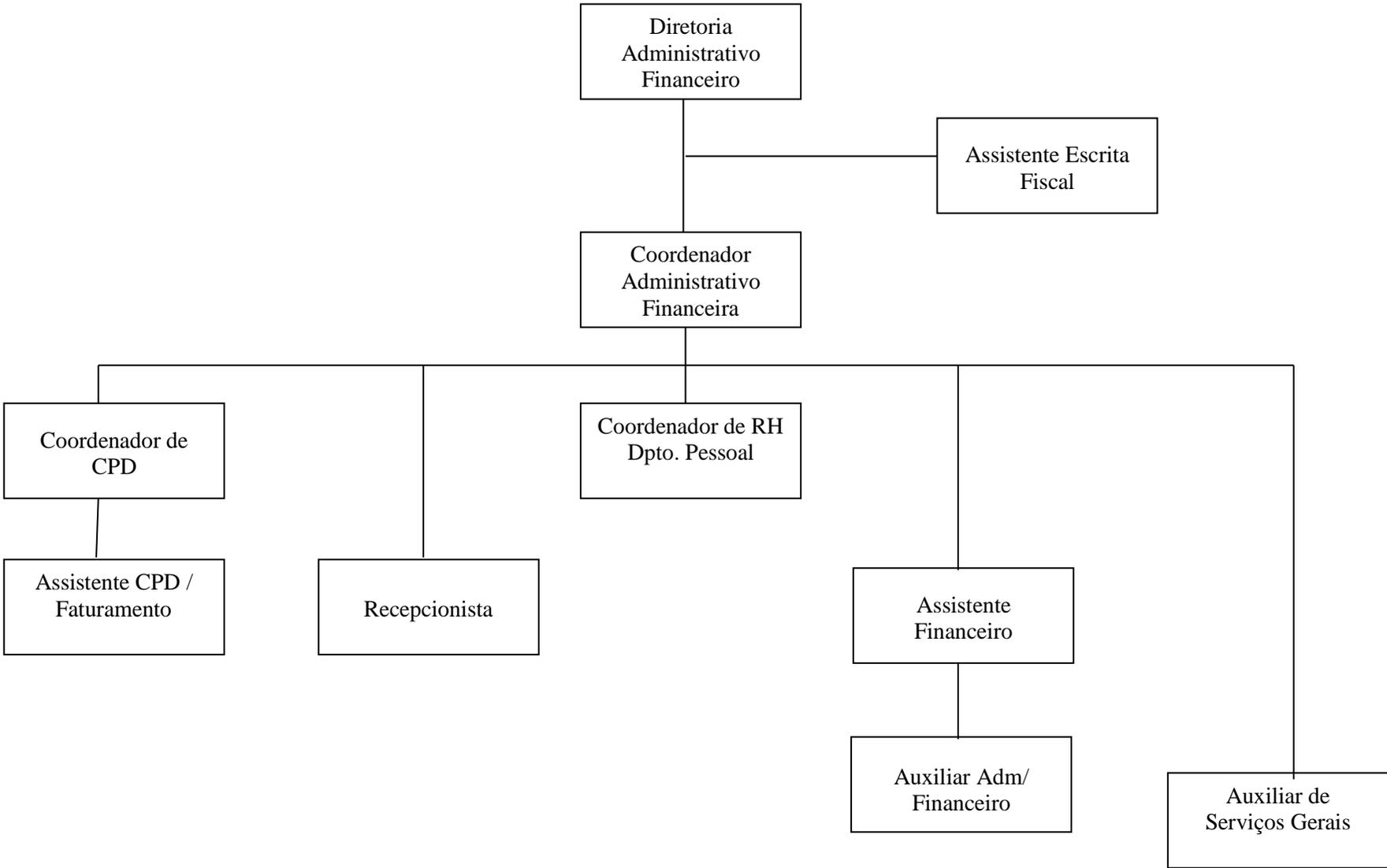
Em 1998, conquista novamente a **FERA DE OURO**, **FERA EM TRANSPORTES**, o tão sonhado título de **FERA EM VENDAS**, consolida sua posição de **LÍDER ABSOLUTA**, conquista também o título de **FERA 1º LUGAR DA REGIONAL**, além de ser ranqueada em 5º lugar no Brasil.

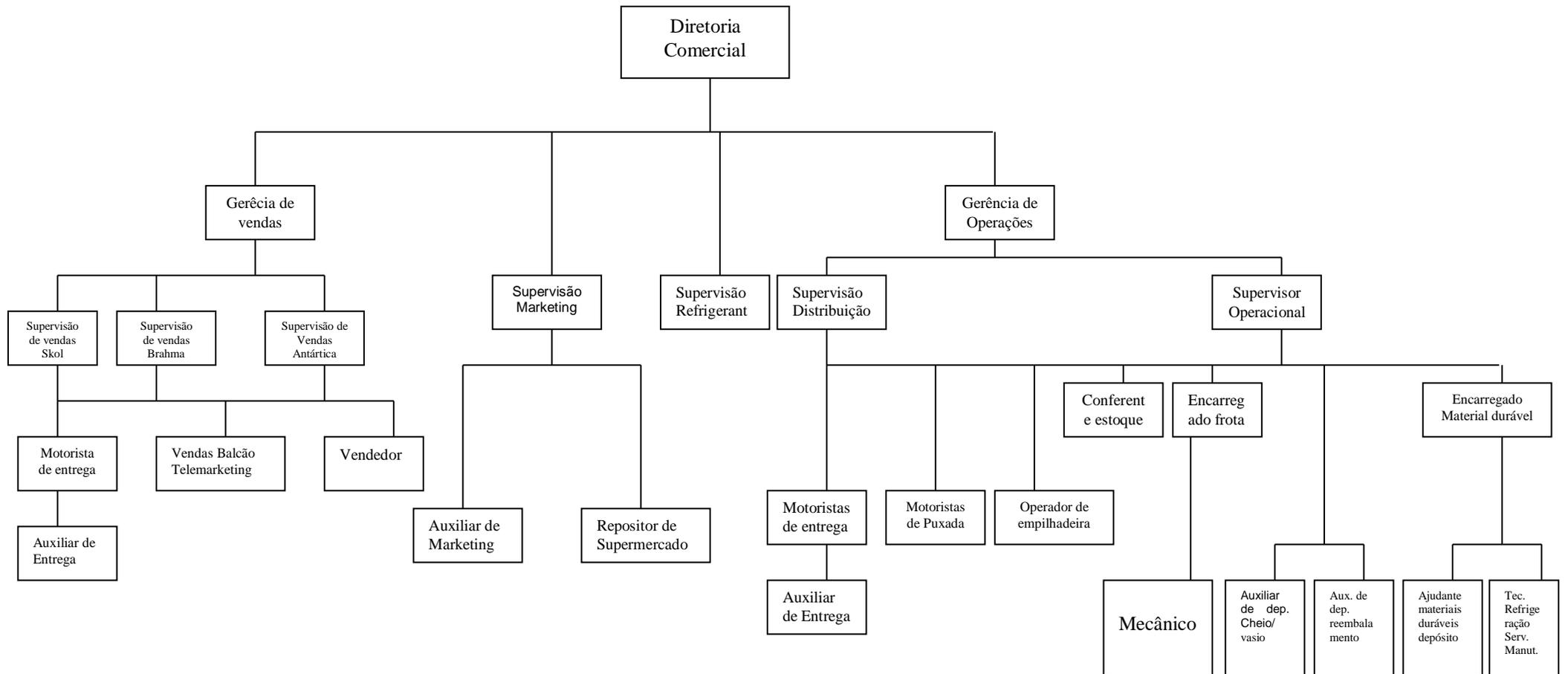
Conquista a vice-liderança no mercado de refrigerantes e a liderança absoluta em isotônico, marathôn, e chá gelado, lipton.

Em 1999, bate todos os recordes de vendas, cobertura, mix, positivação e conquista todos os títulos possíveis no Programa de Excelência: **FERA DE OURO**, **FERA EM TRANSPORTES**, **FERA EM VENDAS**, **FERA DOMÍNIO**, **FERA PRODUTIVIDADE**, **FERA 1º LUGAR DA REGIONAL**, **LEÃO DE PRATA**, (**2ª MELHOR REVENDA SKOL DO BRASIL**), **EMBAIXADOR**, representante oficial da Companhia Cervejaria Brahma, por ter conseguido o título de Fera de Cheiro por três vezes e ostentar o título de Fera em apenas nove Embaixadores do Brasil.

Para o ano de 2000, a Cervale tem como meta ampliar sua liderança no mercado de cervejas, conquistar a liderança no mercado de refrigerantes, com a linha Pepsi, consolidar a liderança e cobertura no mercado de isotônicos, com o maratho, e chá gelado, como lipton Ice tea; manter todos os títulos conquistados em 1999, e conquistar o título **LEÃO DE OURO**, ou seja, ser eleita a melhor revenda SKOL do país. Com garra e dedicação, comprometimento e superação temos certeza que chegaremos aos nossos objetivos.

ORGANOGRAMA





DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **SHIRLEY ISABEL DE OLIVEIRA** do curso Administração – Linha de Formação Gestão de Sistema de Informação da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Rubiataba, 30 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista – FACER
CRB/1- 1528

DECLARAÇÃO

Eu, ROSANA ALVES SIMÃO DOS SANTOS, portadora do RG nº2135002, SSP-GO, graduada em Letras Modernas – Português/Inglês, pelas Faculdades Integradas da Associação Educativa Evangélica – Ceres (2002) – Diploma nº 016875 – Pós graduada em Docência Universitária – FACER - Rubiataba (2004) e especializada em Língua Inglesa pela UniEvangélica em Ceres-GO (2006), declaro para os devidos fins que fiz a correção ortográfica da monografia de **SHIRLEY ISABEL DE OLIVEIRA**, aluna do Curso de Administração – Linha de Formação Gestão de Sistema de Informação da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Por ser verdade, firmo e assino a presente declaração.

Rosana Alves Simão dos Santos

Ceres, 10 de fevereiro de 2008