

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CRISTHINI SANGALETTI

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA CASA AURORA SUPERMERCADOS

FLORIANÓPOLIS

2003

CRISTHINI SANGALETTI

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA CASA AURORA SUPERMERCADOS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS

2003

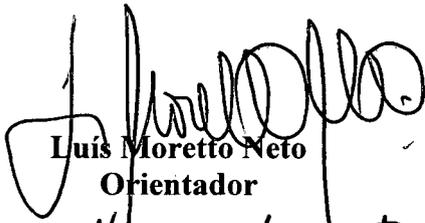
CRISTHINI SANGALETTI

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA CASA AURORA SUPERMERCADOS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 de junho de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Luis Moretto Neto
Orientador



Antonio Alves Filho
Membro



Dante Marciano Girardi
Membro

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais Pedro José Sangaletti e Leonor Eisele Sangaletti, pelo amor desmedido e por me carregarem no colo muitas vezes, mesmo quando já não era mais uma menininha. E aos meus padrinhos, Edelcir Antonio Salvador e Leonir Eisele Salvador, pelos ensinamentos, pelas palavras de incentivo e por cumprirem de maneira tão linda o compromisso assumido de serem meus segundos pais.

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor orientador, Luís Moretto Neto, por ter permitido com que eu compartilhasse momentos de sua vida, por ter contribuído com o meu aprendizado, também por sempre me olhar com a ternura e a preocupação de um pai e “puxar minhas orelhas” quando necessário;

Ao meu irmão Eduardo Sangaletti, pelas brigas que me ensinaram a não baixar a cabeça para os mais fortes, pelos momentos alegres e “altos” que passamos juntos, pois me ensinaram a aproveitar a vida e pela proteção que me fez e faz sentir amada;

À minha irmã Thalita Sangaletti, por me presentear com sua amizade sincera e por me esperar sempre de braços abertos e um grande sorriso no rosto quando eu voltava para casa nas férias;

Aos amigos, muitos deles perdidos por cidades onde morei, mas em especial àqueles que sempre estiveram presentes: Marianna Salvador, Fernanda Caovilla, César V. Rodrigues, Nara O. Barbosa, Josy E. de Souza, Daianni da C. Barbosa, Josiane Giachini, Amanda S. Schneider, Juliana C. Momm Athayde e Carla R. Soares pela amizade, apoio, fidelidade e por proporcionarem as mais belas lembranças da minha vida;

À minha família, por serem grandes incentivadores e torcedores do meu sucesso tanto como pessoa quanto como profissional;

À família Donadel pela calorosa acolhida, tratando-me sempre com muito respeito e carinho, em especial à Marília Donadel, por ser incrivelmente intuitiva e generosa, tornando-se desta forma, minha amiga, conselheira e meu porto seguro em Florianópolis;

À Ação Júnior – empresa júnior de consultoria dos alunos da UFSC, por mostrar-me um mundo infinito de possibilidades, por ensinar-me a gostar de ser uma administradora de empresas e por ter sido o local reconfortante nos dias de tempestade;

Aos amigos maravilhosos que conheci na Ação Júnior, em especial à Patrícia N. Junkes, Fernando Benko, Amanda Z. Oliveira, Gustavo Carvalho, Paula B. Arruda, Diego Z. Rosauero, Rodrigo Ferreira e Patrícia B. Varella, por serem tudo de bom na minha vida, sem vocês Florianópolis não seria a mesma, eu não seria a mesma;

E à Deus por me dar o dom da vida não só uma, mas duas vezes e por permitir com que eu desfrute das alegrias e sucessos e aprenda com as tristezas e fracassos.

SANGALETTI, Cristhini. **Diagnóstico e análise da Casa Aurora Supermercados**. 2003. Número de folhas (108). Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso apresentou como objetivo principal identificar e avaliar o processo de gerenciamento aplicado na loja matriz da Casa Aurora Supermercados, localizada na cidade de Sinop em Mato Grosso, à luz das teorias das organizações. A Casa Aurora Supermercados foi fundada em 1986, por Pedro J. Sangaletti, sendo composta por cinco sócios, pertencentes à mesma família. Atualmente atua em cinco cidades distintas e emprega aproximadamente 700 pessoas. O tema justifica-se por ser um trabalho de interesse da família proprietária e por proporcionar à acadêmica um conhecimento ímpar sobre as teorias administrativas e o modo como estas vem sendo utilizadas nas organizações. Este trabalho apresenta características de pesquisa científica, aplicada, qualitativa, descritiva e de campo. A análise e o diagnóstico realizados focaram-se especificamente nas áreas de estrutura organizacional e na gestão de pessoas, por limitações temporais. A empresa está se desenvolvendo desprovida de métodos científicos embasados à luz das teorias administrativas, portanto faz-se necessário realizar pequenos ajustes objetivando formar bases sólidas para seu crescimento e prolongar sua permanência no mercado.

Palavras-chaves: análise, estrutura organizacional, gestão de pessoas, teorias administrativas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Apresentação da empresa	8
1.2 Problema de pesquisa	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificativa	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Estrutura organizacional	16
2.1.1 Modelos de estrutura	19
2.1.2 Tamanho organizacional	20
2.2 Processo de tomada de decisão	23
2.3 Liderança e autoridade	26
2.4 Hierarquia	28
2.5 Burocracia	29
2.6 Gestão de pessoas	31
2.7 A empresa familiar	35
3 METODOLOGIA	38
3.1 Tipo de pesquisa	38
3.2 Métodos e técnicas de coleta de dados	40
3.3 Universo pesquisado	41
3 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	43
3.1 Estrutura organizacional	43
3.1.1 Modelos de estrutura	45
3.1.2 Tamanho organizacional	47
3.2 Processo de tomada de decisão	50
3.3 Liderança e autoridade	52
3.4 Hierarquia	53
3.5 Burocracia	54
3.6 Gestão de pessoas	55
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
4.1 Conclusões	63
4.2 Limitações e recomendações	68
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICES	71

Anexo 1 – Questionário para a alta administração	72
Anexo 2 – Questionário para a média administração	84
Anexo 3 – Questionário para a gestão de pessoas	92
Anexo 4 – Organograma geográfico	106
Anexo 5 – Organograma da loja matriz da Casa Aurora Supermercados	107

1 INTRODUÇÃO

“Não há filosofia verdadeira enquanto a mente não se voltar a examinar a si mesma. *Gnothi seauton*, disse Sócrates: conhece a ti mesmo”. (DURANT, 1996, p. 33)

No caso das organizações, o conhecimento de seu ambiente interno torna-se fundamental para que estas prolonguem sua existência, adaptando-se ao conturbado e mutável ambiente externo que as cerca. Atualmente julga-se muito importante estar ciente das forças externas que influenciam as organizações, porém parte-se da premissa de que estas tenham o domínio de seu ambiente interno.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo central conhecer e avaliar o processo de gerenciamento da Casa Aurora Supermercados para que a mesma possa a partir de seu auto conhecimento melhor entender e atender às necessidades e expectativas do ambiente externo ao qual está inserida.

1.1 Apresentação da empresa

O presente estudo foi desenvolvido na Casa Aurora Supermercados, empresa atuante no mercado varejista no Estado de Mato Grosso desde 1986, quando fora inaugurada a primeira loja em Matupá. Seu fundador foi Pedro José Sangaletti, sócio majoritário e Diretor Geral da empresa. Atualmente existem seis lojas atendendo as cidades de Matupá, Guarantã do Norte, Terra Nova do Norte, Sinop e Sorriso. Este estudo abster-se-á apenas á loja matriz localizada na Avenida dos Jacarandás, nº 3800, Centro, na cidade de Sinop, Mato Grosso.

Em 1986, o Estado do Mato Grosso atraía pessoas de todas as regiões do país. Movidas pela expectativa de crescimento e desenvolvimento econômico de uma região nova e pouco explorada. O ciclo do Ouro transformou cidades em formigueiros humanos, fato que levou Pedro José Sangaletti a assumir os riscos e a deixar a cidade de Medianeira no Paraná

com a família – mulher e dois filhos. De acordo com Degen (1989, p. 11) “o empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles”.

Ele já trabalhava no ramo supermercadista, herança de seu pai, e acreditava no potencial de crescimento do Estado. Em 1985, em companhia do sogro Pedro Eisele, foi visitar a região para verificar a possibilidade de se estabelecer no local. A região apresentava uma grande demanda por gêneros alimentícios e pouca oferta para supri-la.

Detectou-se, desta forma, uma oportunidade a partir da identificação de uma necessidade. Segundo Degen (1989, p. 22) “a fórmula mais direta para identificar oportunidades de negócios é procurar necessidades que não estão sendo satisfeitas e desenvolver os produtos ou serviços para satisfazê-las, a um custo que os consumidores estejam dispostos a pagar”. Após a descoberta da oportunidade deu início ao desenvolvimento do projeto de construção de um mercado.

Em 1986 foi inaugurado o primeiro mercado, com apenas 40 empregados, em Matupá, por meio da constituição de uma pequena empresa familiar, composta de cinco sócios, sendo Pedro J. Sangaletti o sócio majoritário e Pedro Eisele, Leonor Eisele Sangaletti, Edelcir Antonio Salvador e Leonir Eisele Salvador, respectivamente seu sogro, sua esposa, seu cunhado e sua cunhada, os sócios minoritários. Porém, consta no contrato de sociedade firmado, que os sócios responsáveis por gerir a empresa seriam somente Pedro José Sangaletti e Edelcir Antonio Salvador.

Após dois anos foi inaugurada outra loja em Guarantã do Norte, cidade vizinha a Matupá. Aos poucos o empreendimento foi crescendo e se tornando conhecido na região por ser o maior supermercado instalado nas duas cidades.

No início, as atividades não eram discriminadas por cargo, ou seja, todos os sócios faziam um pouco de tudo, sem atribuições específicas para cada um. Com o crescimento da

empresa as atividades relativas à área comercial e as decisões estratégicas ficaram competentes ao Diretor geral, Pedro J. Sangaletti. As atividades administrativas e financeiras ficaram sob responsabilidade do Diretor Administrativo-Financeiro, Edelcir A. Salvador. Os demais sócios trabalham em outros cargos da organização, porém nenhum deles assume responsabilidades diretas.

Os sócios detinham o conhecimento no setor varejista, porém não dominavam o processo gerencial em termos do conhecimento sistematizado. A experiência dos donos, saber como aproveitar a deficiência da concorrência e a grande demanda da região foram os principais motivos que levaram a conquista do sucesso no empreendimento. Em 1991, outra filial foi inaugurada em Terra Nova do Norte, visto que a empresa prosperava e crescia na região.

O ciclo do Ouro teve início em 1986 e o término aproximadamente em 1991, quando o Governo Collor confiscou o dinheiro da população e fechou as pistas de garimpo ocasionando a queda do preço do ouro. Nesta época os garimpos faliram e ocorreu movimento migratório para outras regiões do país. Em vista disto, Pedro e seus sócios resolveram comprar um terreno em Sinop, a maior cidade do norte do Mato Grosso, com uma boa infra-estrutura e grande potencial de desenvolvimento.

Em 1994 abriram outra filial em Matupá e já planejavam construir em Sinop e mudar-se para lá. As lojas iniciais não foram fechadas e continuaram atendendo a população residente nas cidades de Matupá, Guarantã do Norte e Terra Nova do Norte.

No dia 10 de setembro de 1997 foi inaugurado um supermercado de grande porte na cidade de Sinop. A cidade apresenta concorrência forte, pois há um empreendimento atuante no mesmo ramo bem estabelecido e muito conhecido atendendo a população, fato este que não desanimou os proprietários da Casa Aurora.

A grande loja aberta em Sinop trouxe para a cidade inovações na área de *layout*, pois sua estrutura e apresentação foram baseadas em grandes supermercados da região Sul e Sudeste do país como, por exemplo, o Supermercado Angeloni e o Carrefour.

Em 2002 a rede de supermercados experimentou novo crescimento, fruto de uma parceria estabelecida com a Construtora EMEGE Ltda, empresa que está investindo na construção de um Shopping Center em Sorriso, cidade a 80 km de Sinop, originando o mais novo supermercado da rede. Ele está alocado ao lado do shopping que está em construção e foi inaugurado recentemente, dia 28 de agosto de 2002, com 1700 metros quadrados de área de venda.

Atualmente, a empresa familiar conta com aproximadamente 700 empregados e atua nas cidades anteriormente citadas. Porém, o rápido crescimento da rede de supermercados não foi acompanhado por um desenvolvimento estruturado em bases sólidas da administração. Em vista disto, a empresa apresenta inúmeras deficiências que podem ser solucionadas ao aplicarmos o conhecimento baseado a luz das teorias administrativas e adaptado à realidade existente.

A intenção dos proprietários é a de dar continuidade ao crescimento da empresa, para isto estão em construção outras duas unidades na cidade de Sinop. Para alicerçar este desenvolvimento da rede sabe-se que não basta somente boas intenções e recursos financeiros. É preciso que a loja matriz da organização apresente-se bem estruturada e ciente de suas responsabilidades para com as demais unidades, na medida em que algumas atividades administrativas são centralizadas nesta unidade, como por exemplo, a gestão de pessoas e de informática.

A empresa funciona num processo gerencial desprovido de métodos e técnicas de administração, embasado na experiência e percepção dos proprietários. Um plano de sucessão informal está sendo organizado, já que uma filha de Pedro está cursando a faculdade de

Ciências da Administração de Empresas na Universidade Federal de Santa Catarina em Florianópolis.

O crescimento econômico do Estado do Mato Grosso e sua posição de destaque no cenário nacional, como um importante pólo agrícola, são alguns dos indicativos para a existência de oportunidades futuras de investimento no território. As oportunidades não cessam e segundo Pedro enquanto houver espaço a Casa Aurora Supermercados tende a expansão e ao crescimento.

1.2 Problema de pesquisa

Este estudo teve a seguinte pergunta norteadora:

Quais as características centrais do modelo de gestão aplicado na loja matriz da Casa Aurora Supermercados, situada na cidade de Sinop em Mato Grosso?

Por meio desta, definiu-se o tema do presente trabalho denominado “Diagnóstico e Análise da Casa Aurora Supermercados”.

Um diagnóstico organizacional engloba o estudo e a análise de uma organização em todas as suas partes, pois é certo que todas as áreas administrativas tem sua importância e sua contribuição para que as organizações desenvolvam sua missão e alcancem seus objetivos. Contudo, o presente diagnóstico limitou-se ao estudo da gestão administrativa e de pessoas, por motivos de restrição temporal para que se desenvolvam estudos a respeito das demais áreas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e avaliar as características centrais da organização, relativas à área administrativa e de pessoas, na loja matriz da Casa Aurora Supermercados, localizada na cidade de Sinop em Mato Grosso, à luz das teorias das organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar a estrutura organizacional, evidenciando aspectos relacionados ao tamanho e modelos de estruturas;
- Analisar os seguintes aspectos organizacionais: processo de tomada de decisão, lideranças, autoridade, hierarquia e burocracia;
- Identificar e analisar os principais processos de gestão de pessoas nas funções de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; remuneração, incentivos e carreira;

1.4 Justificativa

A Casa Aurora Supermercados é uma empresa familiar e, sobretudo uma fonte rica em aprendizado para a Ciência da Administração por se tratar de uma organização que cresceu ao longo do tempo sem a adoção de procedimentos gerenciais de natureza científica, apresentando diversos fatores que podem ser aprimorados e explorados por meio da aplicação de teorias administrativas. Para isto é preciso primordialmente desenvolver uma pesquisa capaz de conhecer e avaliar esta organização para que a partir daí outros trabalhos possam ser realizados com o objetivo de otimizar o processo de gerenciamento da empresa e alavancar um crescimento amparado em bases sólidas de conhecimento.

O diagnóstico organizacional foi o primeiro estudo científico na área da ciência administrativa desenvolvido na empresa e auxiliará os sócios e proprietários como instrumento norteador para um futuro direcionamento e posicionamento estratégico.

Pelo fato da autora deste projeto pertencer à família proprietária da organização e os mesmos demonstrarem receptividade ao trabalho, as informações serão de fácil acesso tornando o estudo viável e exequível.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estrutura organizacional

As organizações raramente são vistas de maneira ampla pelas pessoas, geralmente são observados alguns aspectos como suas instalações, sua marca em alguma propaganda, empregados que entram e saem, porém a organização como um todo se apresenta vaga e abstrata. Muitas vezes não se percebe, mas elas participam do nosso cotidiano, desde o dia em que nascemos, seja num hospital, na farmácia, na escola, no supermercado ou numa entidade filantrópica. (DAFT, 1999)

Montana e Charnov (1999, p. 152) conceituam organização como “uma entidade que faz com que seja possível aos integrantes de um grupo ou de uma equipe trabalharem juntos, em busca de metas, com mais eficácias do que se estivessem sozinhos” ou seja, pessoas que interagem sinergicamente entre si buscando alcançar um objetivo em comum.

Segundo Chiavenato (1994, p. 330) a organização como função administrativa “significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles”. Seguindo o raciocínio do autor a interação e estruturação destes recursos teria como objetivo alcançar as metas preestabelecidas, tornando de extrema importância a participação de pessoas nas organizações para realizarem com eficácia as atividades inter-relacionadas e trabalharem em equipe. (CHIAVENATO, 1994)

As organizações trazem muitas contribuições e moldam a vida das pessoas de várias maneiras. A primeira a ser considerada é o fato de que as entidades reúnem uma gama muito grande de recursos, sejam eles tecnológicos, financeiros e/ou humanos, para alcançar as metas desejadas. Além disso, elas oferecem produtos e serviços para suprir as necessidades e desejos de seus clientes e procuram sempre buscar formas inovadoras em seus processos

administrativos, tais como novas tecnologias de informação e a automatização da produção ou de serviços. Desta forma, as organizações trazem valor para quem trabalha nelas e também para quem usufrui os seus produtos e serviços. Elas também têm grande influencia sobre o ambiente no qual estão inseridas devido a forte interação e a troca que realiza com ele. Esta troca mútua de recursos deve trazer resultados benéficos para a sociedade, onde as organizações se incluem. (DAFT, 1999)

Percebe-se que as organizações são, portanto, sistemas que interagem com o ambiente externo. De acordo com Mc Gregor (apud CHIAVENATO, 1994, p. 57) “uma empresa é um sistema aberto. Ele se engaja em transações com um sistema maior: a sociedade”. Estas transações inferem em conseqüências diretas para as organizações, pois estas devem-se tornar flexíveis e abertas as mudanças que ocorrem velozmente no ambiente externo. Enfatizando, Mc Gregor (apud CHIAVENATO, 1994, p. 57) complementa que “uma empresa é um sistema orgânico e adaptativo, no sentido em que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que o envolve”.

Assim, novos modelos e estruturas organizacionais estão eclodindo em contrapartida a estas mudanças, tornando-se fundamentais à sobrevivência das organizações em um novo mercado global. Para Daft “as fronteiras entre os departamentos e entre as organizações estão se tornando mais flexíveis e difusas à medida que as empresas enfrentam a necessidade de responder às mudanças do ambiente externo com maior rapidez”. (1999, p. 07)

É de interesse dos administradores estudarem as estruturas organizacionais antigas e atuais para que proponham mudanças que se adaptem ao cenário atual e futuro. Simeray (1978) acredita que os meios pelos quais as empresas se utilizam e as regras de funcionamento destas constituem a organização de uma empresa, sendo que esta é definida por um conjunto de fatores ao qual está incluída a estrutura organizacional. Acrescenta ainda que, a organização é constituída por um conjunto de meios humanos e não humanos, sendo

que a estrutura refere-se particularmente aos meios humanos e a forma como se relacionam entre si. Da mesma forma, Kwasnicka (1995) considera que a estrutura de uma organização diz respeito à estrutura formal na qual ocorrem os relacionamentos interpessoais e as relações funcionais de uma empresa.

Portanto, de acordo com Simeray (1978, p. 05),

uma estrutura é a disposição de um conjunto de pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependência ou de cooperação, constituindo inicialmente grupos elementares que se integram em uma sucessão de conjuntos mais complexos, o último dos quais constituirá a empresa em si mesma.

A estrutura serve como veículo para que os processos sejam realizados de forma eficaz pelas pessoas em uma organização, pois forma uma teia de relacionamentos, ou seja, determina o fluxo de informações e a cadeia hierárquica. (MONTANA E CHARNOV, 1999)

Chiavenato (1994, p. 333) conceitua estrutura organizacional da seguinte forma:

O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da empresa e o seu funcionamento. De um lado, a configuração da estrutura organizacional representa os órgãos que compõem a empresa e as suas relações de interdependência; de outro lado, o seu funcionamento exige atividade e coordenação necessárias para levar adiante o alcance dos objetivos da empresa.

Para Daft (1999) as organizações devem ser estudadas sob o prisma de duas dimensões: contextuais e estruturais. Esta última é responsável pelas características internas da empresa e são balizadoras nas comparações realizadas entre outras organizações. As dimensões estruturais baseiam-se nos seguintes fatores como forma de diretrizes comparativas: a formalização, a especialização, a padronização, a hierarquia de autoridade, a complexidade, a centralização, o profissionalismo e os graus de pessoal. Em vista disso, faz-se necessário o uso de um instrumento que simplifique e facilite a visualização a estrutura de uma organização.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 103), “Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”. Neste tipo de

representação deve-se seguir fielmente a realidade da organização, como destacam Lacombe e Heilborn (2003, p.103), “os organogramas devem refletir a organização real da empresa. Se não o fizerem com fidelidade, poderão distorcer a compreensão e gerar decisões e atitudes errôneas por parte dos que confiam na sua exatidão”.

2.1.1 Modelos de estrutura

Conforme Montana e Charnov (1999) existem diversos tipos de estrutura, dentre estes se destacam a organização de linha, a organização de linha e equipe e o comitê de organização. A organização de linha, considerada a mais simples, está estruturada para que os trabalho de todas as áreas da empresa estejam envolvidos com os processos de produção ou prestação de serviços. A organização de linha e equipe ocorre quando são acrescentadas à organização de linha pessoas incumbidas em aconselhar, apoiar e auxiliar os processos fins da empresa, como exemplo de equipe pode-se citar a função de recursos humanos. Quando um comitê é especialmente constituído para resolver problemas específicos caracteriza-se um comitê de organização.

Para Chiavenato (1994) existem três tipos de estrutura a serem consideradas: linear, funcional e linha - *staff*. A organização linear baseia-se na autoridade linear, que diz que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados, com total exclusividade, formando uma cadeia escalar de autoridade e responsabilidade. As principais características desta forma de estrutura, além da autoridade linear, são a comunicação restrita as linhas de hierarquia do organograma, a centralização nas tomadas de decisão e o aspecto piramidal. Em oposição encontra-se a organização funcional, que aposta na especialização das áreas e na descentralização de poder. Este tipo de organização conforme Chiavenato (1994, p. 370) “torna-se indispensável à organização competitiva e inovadora”.

Chiavenato (1994) descreve ainda a estrutura linha - *staff* como uma forma alternativa para as organizações que não se enquadram no modelo linear e funcional. Este tipo de organização tem como principal característica a assessoria especializada a área de linha, que trabalha diretamente com as atividades fins da empresa:

Segundo Daft (1999, p. 133) “o desenho estrutural é influenciado pelo ambiente, pelas metas, pela tecnologia, e pelo tamanho”. Desta forma, a estrutura organizacional é peculiar a cada organização, sendo de responsabilidade dos seus dirigentes e agentes adequar-se a um modelo capaz de torná-la eficaz.

Além disso, conforme Drucker (1986, p. 07) “as estruturas de organização estão se tornando cada vez mais efêmeras e instáveis”, reforçando a idéia de que é necessário reinventar novos modelos organizacionais, levando em consideração os objetivos, estratégias e prioridades de cada empresa e diagnosticando as verdadeiras causas para seus problemas gerenciais. Para Oliveira (1999, p. 44) “o que se procura hoje é identificar formas de estrutura passíveis de serem usadas e criar uma estrutura que possibilite implantar o tipo mais adequado ao ambiente ético da empresa”, posto que as organizações também devem preocupar-se com os aspectos éticos, sendo responsáveis pelos impactos ocasionados à sociedade.

Freitas (1999) aborda novos modelos organizacionais preocupados em manter as empresas em constante adaptação as mudanças do ambiente externo. Estes modelos, tais como a reengenharia, a administração holística, as organizações de aprendizagem, a readministração e as organizações virtuais, refletem em estruturas organizacionais mais flexíveis, priorizando a maior autonomia dos empregados, a diminuição dos níveis hierárquicos, maior abertura para que todos participem das tomadas de decisão e a maior integração entre as partes.

2.1.2 Tamanho organizacional

Segundo Chiavenato (1994) as organizações podem ser classificadas de acordo com seu tamanho em pequenas, médias ou grandes, observando critérios como número de empregados, volume de atividades e patrimônio envolvido.

Oliveira (1999, p. 40) considera que “o tamanho, a rigor, não pode ser aferido apenas por um indicador como o volume de faturamento, número de empregados, patrimônio líquido, extensão geográfica do mercado, e outros”. A empresa que utiliza o processo de produção operacional apresentará maior número de empregados comparada à empresa virtual prestadora de serviços. Drucker (1975, p. 718) complementa que “é necessário que se considere também a estrutura da indústria na qual ela opera, e a sua participação nos seus mercados, e inúmeros outros fatores, nenhum dos quais por si só decisivos”.

As mudanças ocasionadas pela economia globalizada também ocasionam impacto no tamanho das organizações. O gigantismo, antes considerado um objetivo a ser alcançado pelas empresas que priorizavam a economia de escala, tornou-se alvo fácil para o mercado ágil e mutável cuja preferência passou a ser organizações flexíveis e menos complexas, capazes de tomar decisões rapidamente e atender de modo customizado seus clientes. (LAS CASAS, 1999)

De acordo com Oliveira (1999, p. 40) “na grande empresa as crises de tamanho e identidade são constantes, bem como a necessidade de descentralizar as operações para conferir às áreas em comando próprio e competente”. Segundo Drucker (1975, p. 709) “Tamanhos diferentes requerem estruturas, políticas, estratégias e comportamentos diferentes. Há tamanhos certos e errados para empresas diferentes”. Cabe às organizações verificarem o tamanho ideal de acordo com a eficácia no seu funcionamento e o aumento ou declínio de sua produtividade. O tamanho pode comprometer a velocidade, agilidade e habilidade das organizações, quanto maior o tamanho maior a complexidade e também ocorrerá um aumento de dispêndio em recursos para sustentá-la em funcionamento.

Chiavenato (1994, p. 363) acredita que “o tamanho organizacional de uma empresa constitui um aspecto importante na compreensão de sua estrutura e comportamento, e conseqüentemente, no entendimento do seu desenho organizacional”. Desta forma, o tamanho está relacionado diretamente com os níveis hierárquicos e funcionais das empresas, influenciando estratégias, comportamentos e políticas, que posteriormente virão causar impactos sobre os vários grupos de interesse aos quais a organização está ligada.

Para Daft (1999) algumas empresas que atuam em âmbito global necessitam atuar em economia de escala e alocam grandes recursos para tal. A padronização e a complexidade são características comuns de grandes empresas. No entanto, a mesma economia global exige flexibilidade e capacidade de adaptação das organizações, características facilmente encontradas em pequenas empresas. Conforme Daft (1999, p. 108) “As pequenas organizações têm uma estrutura enxuta e um estilo de gerenciamento de livre fluxo que incentiva a capacidade de empreendimento e inovação”. Estas características permitem com que as pequenas empresas tenham sucesso e cresçam, tornando-se complexas e na maioria das vezes perdendo tais qualidades. A solução seria encontrar um equilíbrio entre as pequenas e grandes organizações, buscando o potencial de investimento em recursos destas e a flexibilidade daquelas.

Por fim, Nadler et al (1993, p. 137) enfatizam que “o tamanho, ao que parece, não é o melhor barômetro da capacidade de uma organização em ser bem sucedida. O desafio à administração é criar grandes organizações que continuem competitivas”. O tamanho influencia os demais fatores estruturais nas empresas, assim como a maneira como estas passam a tomar decisões. Quando pequena, o processo decisório geralmente está centralizado nas mãos dos proprietários e à medida que cresce torna-se necessário a descentralização para prolongar sua existência.

2.2 Processo de tomada de decisão

De acordo com Pereira e Fonseca (1997) o homem toma decisões desde sua criação, pois, está sempre preocupado em decidir sobre sua vida. No início as decisões eram tomadas baseadas em eventos da natureza o que dava aos indivíduos que conseguissem decifrar esses eventos a capacidade de decidir com maiores chances de acerto. Muitos foram os que influenciaram o processo decisório durante a existência da humanidade, as divindades, o Estado e a religião foram e continuam sendo fortes parâmetros para opção entre alternativas existentes.

Nas organizações os administradores também se vêem diante de problemas organizacionais cuja resolução requer a análise de alternativas, posterior escolha e implementação de uma delas. O processo decisório faz parte das responsabilidades administrativas em uma organização e é tão importante para a sobrevivência desta quanto as outras funções administrativas. Conforme Chiavenato (1994, p. 289) “Decidir é optar ou escolher ou selecionar dentre várias alternativas de cursos de ação aquela que pareça mais adequada”.

O processo decisório não é um caminho fácil a ser percorrido e muitas vezes remexe em assuntos que as pessoas relutam para aceitar, em si mesmas ou nos outros, porém, evitar a resolução dos problemas não é o caminho. O estudo deste processo auxilia e esclarece. Contudo, a iniciativa precisa partir do indivíduo para que possa contagiar o coletivo e atingir macro resultados.

Daft (1999) classifica as decisões em programadas e não-programadas, de acordo com sua complexidade. As decisões programadas são repetitivas e apresentam procedimentos bem definidos para a resolução dos problemas. As decisões não-programadas lidam com situações adversas, na qual não existem procedimentos bem definidos e as alternativas são imprecisas. Segundo Daft (1999, p. 263) “os executivos e as organizações estão lidando com uma

porcentagem mais alta de decisões não-programadas por causa do ambiente empresarial rapidamente mutável”. Em virtude disto, para Montana e Charnov (1999, p. 77) “as decisões não programadas contam apenas com a habilidade do gerente em tomar decisões, já que não existe uma solução rotineira”. Porém, a flexibilidade e a adaptabilidade dos empregados, neste contexto, também é fator chave de sucesso, pois de nada resultaria a escolha de uma alternativa sem a aprovação e o esforço dos empregados para que esta se concretize com sucesso.

De acordo com Chiavenato (1994) fazem parte do processo decisório a definição e diagnóstico do problema, a procura por alternativas e posterior análise destas e por fim a escolha da melhor opção para a resolução do problema. Para Montana e Charnov (1999) faz-se necessário anteriormente verificar a veracidade da existência do problema, por meio de uma análise situacional, seguida pelo estabelecimento de metas e a análise das alternativas. Para auxiliar na verificação do cumprimento das metas definem-se padrões de desempenho. Por fim, após a escolha da melhor alternativa realiza-se o teste-piloto e a implementação desta.

Pereira e Fonseca (1997) consideram que as decisões estão baseadas no uso da racionalidade e também na intuição e sensibilidade. A racionalidade traz grande contribuição e faz parte do ato de decidir, pois cientificamente o homem continua a tomar suas decisões de maneira racional, mensurada e fragmentada, desta forma a decisão passou a ser considerada proveniente da razão, ou seja, para decidir o homem precisa usar sua inteligência e seu conhecimento para escolher a alternativa que mais lhe parece correta. Já a intuição e a sensibilidade estão ganhando mais espaço nas organizações modernas que passam a priorizar a criatividade e outras práticas singulares para auxiliar nas soluções de problemas.

Segundo Daft (1999) as organizações utilizam-se de procedimentos mais racionais quando os problemas são conhecidos e a pressão é menor, ao contrário do uso da intuição que

é mais utilizada quando existe uma grande pressão do tempo e outros fatores internos e externos, como quando os problemas são desconhecidos e não rotineiros.

Montana e Charnov (1999) ainda classificam as decisões de acordo com os níveis em que elas são tomadas dentro de uma organização. Para estes autores elas se diferenciam nos níveis estratégico, tático e operacional. As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos e a direção da organização como um todo. As decisões táticas envolvem o desenvolvimento de táticas para alcançar as metas preestabelecidas pelo nível institucional, porém atuam em departamentos específicos da organização. Por fim, as decisões operacionais referem-se as atividades diárias da organização e que dizem respeito ao nível mais baixo, ou seja, a parte operacional.

Conforme Chiavenato (1994, p. 295-296) além das decisões operacionais, “as decisões estratégicas estão relacionadas com estabelecimento de relações entre a empresa e o ambiente (...) as decisões administrativas estão relacionadas com o estabelecimento da estrutura e a configuração organizacional da empresa”.

De acordo com Kwasnicka (1995, p.202) a centralização e descentralização “refere-se ao grau de delegação de tarefas, poder e autoridade aos níveis mais baixos da organização”, quanto maior a participação de todos os níveis na tomadas de decisão menor a centralização e quanto maior o controle do nível institucional ao processo decisório maior a centralização dentro de uma organização.

A centralização conforme os quatorze princípios de Fayol (apud KWASNICKA, 1995, p.30) “é essencial para a empresa e uma consequência natural do processo de organizar”, não obstante seja considerada importante em outras épocas, quando a administração clássica trouxe muitas contribuições para as organizações. Hoje, porém, exige-se das organizações maior velocidade nas tomadas de decisão ocasionando o processo de descentralização, ou seja, as decisões são tomadas nos níveis hierárquicos mais baixos. (DAFT, 1999)

Drucker (1986) já discorria a respeito da necessidade que as novas organizações teriam em tratar a tomada de decisão como uma tarefa da administração que fosse orientada para a ação e executada em baixos níveis na organização, motivando uma forma mais participativa de administração. Plunkett (apud FERREIRA et al, 1997, p. 129) conceitua administração participativa como:

Uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisões seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessários sejam estendidos até o nível hierárquico mais apropriado. O propósito da administração participativa é assegurar que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas.

Para Nadler (1993, p. 137):

O sucesso de qualquer organização depende da capacidade que seu pessoal tem de identificar e de tratar os problemas críticos. Uma empresa perde a sua adaptabilidade quando os problemas conhecidos persistem, quando os conflitos têm de ser levados à alta gerência e quando as soluções não são implementadas com eficiência e de uma maneira oportuna.

No entanto, mesmo em tempos de descentralização nas organizações é preciso respeitar a realidade destas e suas peculiaridades, devendo seus dirigentes escolher pela centralização ou descentralização de modo a otimizar seus processos e aumentar sua produtividade. Neste contexto, a liderança e a autoridade passam a ser objetos de pesquisa indispensáveis por apresentarem uma ligação estreita com os processos de centralização e descentralização das tomadas de decisão.

2.3 Liderança e autoridade

A liderança é uma qualidade bastante representativa nas organizações, pois auxilia no alcance de metas e objetivos estabelecidos pela mesma. Os líderes devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos e também nos grupos informais de trabalho. (CHIAVENATO, 1994)

Segundo Tannenbaum et al (apud CHIAVENATO, 1994, p. 526) “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos”.

De acordo com Banard (apud FERREIRA et al, 1997, p. 41) “A liderança se refere à qualidade do comportamento dos indivíduos, através do qual eles guiam pessoas ou suas atividades em esforço organizado”.

Kwasnicka (1995, p. 73) enfatiza que a capacidade de liderar torna-se importante em tempos de mudança, pois “sem bons líderes, as organizações serão incapazes de lidar com as constantes mudanças que são necessárias para sobreviver e competir eficazmente no mundo dos negócios”.

Além disso, faz uma comparação entre liderança e chefia, na qual descreve que o líder tem a capacidade de influenciar pessoas em qualquer cargo que ocupe e o chefe é designado, portanto tem o poder legítimo e autoridade, não significando que a pessoa que exerça função de chefia seja um líder. Conforme Kwasnicka (1995, p. 201) “a autoridade é o poder legitimado (...) pode ser considerada como o direito de tomar decisão específica e ordenar obediência, posto que o ato de comandar sempre envolve, ao menos, determinada decisão”.

Para Montana e Charnov (1999) existem dois tipos de liderança nas organizações, a formal e a informal. O líder formal é oficialmente designado e por esta razão está investido de autoridade. O líder informal exerce a função de liderança mesmo não sendo esta sua responsabilidade formal, porém apresenta a capacidade de influenciar as pessoas a executar tarefas dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (1994) as teorias sobre liderança podem ser classificadas em teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais de liderança. As primeiras defendem a idéia de que o líder apresenta traços específicos de personalidade que o diferem das outras pessoas, tais como inspirar confiança, ser inteligente,

perceptivo e decisivo. As segundas preocupam-se em estudar características comuns a respeito do comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Já as terceiras partem da premissa de que não existe um estilo preestabelecido de líder, enfatizando que o verdadeiro líder deve se adaptar as situações e se ajustar às condições impostas.

Dentro das teorias sobre estilos de liderança existem os estilos de liderança autoritária, liberal e democrática, na qual este último ganha maior respaldo por incentivar maior responsabilidade e comprometimento pessoal. (CHIAVENATO, 1994)

Embora a liderança seja uma característica indiferente ao cargo e a complexidade deste, ela pode estar presente nos diversos níveis hierárquicos. Contudo, a autoridade é concedida as pessoas geralmente pela complexidade do seu cargo, respeitando a hierarquia da organização.

2.4 Hierarquia

A hierarquia está intimamente ligada a forma como uma organização se estrutura. Ela existe para graduar as pessoas dentro das organizações de acordo com a complexidade das tarefas por elas realizadas. A cada nível hierárquico se designa uma responsabilidade distinta a fim de que o todo possa sinergir forças para alcançar um resultado em comum. De acordo com Kwasnicka (1995, p. 186) “caso estejamos interessados em elaborar uma estrutura hierarquizada bem feita, é essencial dar ênfase a responsabilidade e autoridade”.

Além disso, a autora apresenta duas dimensões básicas da estrutura organizacional, a vertical e a horizontal, sendo que a hierarquia é composta por níveis verticais de responsabilidades.

Toffler (1985) explica que durante muitos anos as organizações rigidamente verticais foram consideradas extremamente eficientes, pois os problemas eram repetitivos, tornando as decisões homogêneas e o *feedback* era intenso e preciso. Hoje, com a intensa mudança

ocorrendo no ambiente externo às organizações, os problemas passaram a ser variados, exigindo maior autonomia no processo decisório. Além disso, o sistema de *feedback* tornou-se inadequado devido à velocidade com que os fatos ocorrem internamente e externamente.

Para Toffler (1985, p. 148) “as decisões efetivas de hoje devem ser tomadas em níveis cada vez mais baixos da organização”, sendo importante para as organizações a eliminação de níveis desnecessários e a maior deliberação de poder e autonomia para os níveis mais baixos, podendo estes tomar decisões rápidas que otimizem a realização de suas tarefas e a satisfação dos desejos e necessidades dos seus clientes.

Contudo, Drucker (1986, p. 26) afirma que “a organização hierárquica dá o máximo de liberdade individual. Quando o titular cumpre os deveres designados de seu cargo, faz seu trabalho. Não tem responsabilidade além daí”. Embora esta afirmação esteja coerente e correta é preciso perceber que hoje as organizações precisam de pessoas multiespecialistas e com a capacidade de trabalhar em equipe, não se resignando só as funções de seu cargo, mas encarando a organização como um todo, sendo responsáveis não só pelo cumprimento de suas tarefas.

A diminuição dos níveis hierárquicos ou *downsizing* surgiu justamente para que as organizações possam atuar de maneira mais eficiente e competitiva no mercado, objetivando eliminar a burocracia exagerada e o enxugamento dos processos ineficazes. (FERREIRA et al, 1997, p. 221)

2.5 Burocracia

Segundo Toffler (1985, p. 118) “a burocracia era uma máquina de formular decisões padronizadas. A burocracia baseia-se numa divisão automática de funções, na atividade rotineira, na permanência e em uma longa hierarquia vertical”.

Max Weber quando desenvolveu o conceito de burocracia acreditava que ela poderia garantir maior eficiência de funcionamento às organizações, em virtude da padronização e das regras as tarefas poderiam ser realizadas de maneira organizada, previsível e rotineira. Além disso, os registros escritos favoreciam a continuidade dos procedimentos e auxiliavam a manter um histórico das organizações. (DAFT, 1999)

Complementado, conforme Kwasnicka (1995, p. 31) “Weber enfatiza o profissionalismo na burocracia, acreditando que o sistema não poderia funcionar eficientemente a menos que estivesse provido de pessoas competentes e especializadas”. A divisão do trabalho de maneira hierárquica e segundo a responsabilidade e a autoridade de cada cargo também faz parte do modelo burocrático. (KWASNICKA, 1995)

Contudo, o movimento burocrático apresenta algumas desvantagens, principalmente às organizações que priorizam a descentralização, a autonomia e a flexibilidade, pois limitam a criatividade, as relações interpessoais, a liberdade e a espontaneidade das pessoas, além disso, as normas passam a ser supervalorizadas e em consequência há uma desvalorização dos objetivos da empresa e os clientes recebem um tratamento universal, sem distinções, prejudicando o relacionamento consumidor - empresa já que cada cliente é diferente do outro e deseja ser atendido de modo único e especial. (FERREIRA et al, 1997)

Da mesma forma, Kwasnicka (1995, p. 31) também faz críticas ao modelo burocrático quando afirma que “a impessoalidade e a racionalidade do modelo não permitem liderança competitiva, ou uma sobrevivência em um ambiente dinâmico”.

Os novos modelos de gestão, que procuram reduzir os níveis hierárquicos, a documentação dos processos e o controle sobre os empregados, se contrapõem ao modelo burocrático que acredita e defende o inverso, o modelo burocrático tende a ser obsoleto e ultrapassado para algumas organizações. (ALMEIDA, 1999)

2.6 Gestão de pessoas

Assim como as embarcações não chegam ao seu destino sem que os tripulantes exerçam seus papéis para que isto aconteça, as organizações também necessitam de componentes-chaves para alcançarem seus objetivos, as pessoas. São elas que dão vida, entusiasmo e dinamicidade às empresas, sendo indiferente o tamanho, a estrutura, os recursos e os objetivos destas. Neste contexto Chiavenato (1994, p. 69) afirma ainda que as pessoas “constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e para o desenvolvimento”. Responsáveis pela troca de insumos das organizações com o ambiente externo; os recursos humanos, como são chamados freqüentemente, constituem um importante elemento para o processo de mudanças, respondendo de maneira positiva ou negativa a ele.

Existe entre as organizações e as pessoas uma troca mútua de interesses, sendo que uma busca na outra a satisfação de suas necessidades. Conforme Chiavenato (1994) as pessoas contribuem por meio de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, necessários ao desenvolvimento das organizações. Estas por sua vez, de acordo com a teoria de Maslow (apud CONNELLAN, 1984) são instrumentos ativos para que as pessoas busquem satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização em ordem ascendente respectivamente.

Segundo Kwasnicka (1995, p. 140) “A administração de Recursos Humanos tem sido descrita como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção da mão-de-obra necessária à organização”. Embora seja uma descrição simplista, engloba de maneira geral a função responsável por alocar pessoas certas, nos lugares certos e no momento certo. Além disso, esta função apresenta uma dificuldade peculiar por se tratar da administração de recursos não estáticos e com capacidade de raciocínio, o que não ocorre com os outros recursos organizacionais. Sendo assim, Montana e Charnov (1999, p. 174) acreditam que “a

organização deve se empenhar continuamente em manter um ambiente positivo para encorajar cada indivíduo a continuamente tornar seu trabalho mais produtivo. Isto beneficiará tanto a pessoa quanto a organização.”

Para auxiliar a gestão de pessoas a concretizar seu objetivo geral, ou seja, prover e manter as organizações com capital intelectual necessário para que estas cumpram sua missão e alcancem o objetivo traçado (DAFT, 1999), existem funções específicas de planejamento, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira. (MONTANA E CHARNOV, 1999)

Segundo Geisler (apud KWASNICKA, 1995, p. 147), defini-se por planejamento de recursos humanos “o processo, incluindo previsão, desenvolvimento, implantação e controle, pelo qual a empresa assegura ter o número e o tipo certo de funcionários no lugar certo, na hora certa, e fazendo coisas para as quais eles são economicamente viáveis”. Complementado o pensamento de Geisler, Montana e Charnov (1999, p. 178) consideram que “o planejamento de recursos humanos ajuda a administração no projeto de carreiras, assim como no recrutamento bem-sucedido de pessoas para assumir as posições de carreira”.

Para Pilares (1991, p.86) “Recrutamento tem por missão identificar junto ao mercado de mão-de-obra os profissionais que, dentro da síntese do perfil existente e desejado, possam a vir a contribuir para com a empresa”.

Conforme Ramalho (1977, p. 27) “recrutar significa angariar os candidatos melhores possíveis, de vez que a categoria do serviço prestado pelas instituições humanas depende, em grande parte, das qualidades dos indivíduos que se submetem às provas de seleção”.

O recrutamento pode ser interno e/ou externo à organização. O recrutamento externo consiste em captar pessoas fora da organização e o interno no aproveitamento da mão-de-obra já existente na empresa. (KWASNICKA, 1995)

Algumas das técnicas utilizadas para o recrutamento interno podem ser o quadro de avisos e a procura em um banco de dados existente. Já o recrutamento externo pode ser realizado por meio de anúncios, agências de emprego, recomendação de empregados, outras organizações, dentro outros. (MONTANA E CHARNOV, 1999)

De acordo com Lopes (apud RAMALHO, 1977, p. 29) “Seleção de pessoas é o processo de escolher, dentre os indivíduos recrutados, os que são aptos para a execução de determinado trabalho, e de classificá-los, conforme o grau de aptidão de cada um”.

Kwasnicka (1995, p. 148) considera que “a seleção é uma continuidade do processo de recrutamento e consiste no ato de escolher dentre os elementos recrutados aquele que mais se enquadra nos requisitos do cargo”, desta forma, verifica-se que para que haja uma seleção satisfatória é preciso realizar eficazmente o processo de recrutamento.

Não existe uma maneira padrão para realizar o processo de seleção, cabendo ao responsável por ele, definir as melhores técnicas para selecionar o candidato ao cargo desejado. As mais utilizadas são entrevistas, dinâmicas de grupo e aplicação de testes para verificar o conhecimento do candidato. (MONTANA E CHARNOV, 1999)

Depois de contratado o empregado pode ser submetido as constantes avaliações de desempenho, como forma de controlar os resultados obtidos pelo mesmo e motivá-lo por meio de promoções e incentivos, conseqüentes de um bom desempenho. Segundo Lucena (1992, p. 15):

O grande desafio que se apresenta para as empresas será desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações, internamente e com o mercado e ao relacionamento com os clientes.

Conforme Kwasnicka (1995, p. 148) “Na avaliação do desempenho verifica-se, além do desempenho técnico do indivíduo, o comportamento do mesmo no ambiente de trabalho, quer como indivíduo, quer como grupo”.

É importante que o programa de avaliação de desempenho seja acompanhado de programas de treinamento e desenvolvimento. As empresas não devem apenas cobrar de seus empregados produtividade, mas também contribuir para seu desenvolvimento e sua capacitação profissional, criando condições favoráveis para que isto ocorra dentro ou fora da organização.

Para Montana e Charnov (1999) deve-se ter em mente a diferença entre os termos treinamento e desenvolvimento. Aquele dá ênfase na função desenvolvida atualmente pelo empregado e este nas atividades organizacionais futuras a serem praticadas pelo mesmo.

Segundo Pilares (1991, p. 74) podemos caracterizar:

...O treinamento como a atividade desenvolvida para ensinar pessoas sobre procedimentos, normas, operacionalizações em geral. Desenvolvimento é então mais que isso. Desenvolvimento é levar às pessoas as condições para que elas achem o caminho, que elas procurem uma forma de se alimentar.

De qualquer forma, as duas atividades são importantes para as organizações, já que o treinamento é utilizado para sanar as deficiências atuais dos empregados e o desenvolvimento procura evitar que ocorram novas deficiências no futuro, podendo estas duas funções da gestão de pessoas serem consideradas como um investimento para a organização.

Por fim, as duas últimas funções a serem tratadas serão a remuneração e a carreira. Para Montana e Charnov (1999) existem dois tipos de remuneração, em dinheiro e por meio de benefícios. Estes estão se tornando um importante fator para manter e atrair empregados qualificados. Alguns benefícios oferecidos são o seguro-saúde, creches, planos de saúde, transporte e alimentação.

Para estabelecer uma remuneração justa e coerente as organizações podem desenvolver de um plano de cargos e salários, que segundo Pontes (2002) pode ser caracterizado como um processo de estabelecimento de uma estrutura funcional e salarial congruente que permite à instituição adequar os cargos à evolução de sua estrutura organizacional e os salários à realidade.

Além disso, novos modelos de remuneração estratégica estão sendo utilizados, como por exemplo, a remuneração variável. O principal objetivo da remuneração variável é alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa. De acordo com Wood e Picarelli (1996) a remuneração variável pode ser classificada em dois grupos, por resultados e a participação nos lucros. A remuneração por resultados funciona como um sistema de bônus vinculado ao alcance de metas previamente estipuladas. A participação nos lucros está vinculada aos resultados globais da empresa, sendo eles bons ou maus.

Montana e Charnov (1999, p. 179) afirmam que “uma carreira é composta de funções seqüenciais inter-relacionadas que levam a posições mais altas dentro de uma organização”. Buscando a valorização, o reconhecimento e a permanência produtiva de seus empregados as organizações devem criar condições para que estes possam ser promovidos a posições mais altas, conforme fora citado, para desenvolver uma carreira dentro da organização.

As funções desenvolvidas pela gestão de pessoas supracitadas não são as únicas, contudo este trabalho restringiu-se apenas a estas, consideradas como as principais por diversos autores.

2.7 A empresa familiar

De acordo com Donnelly (apud LODI, 1998, p. 05) “a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”.

Ricca (1998) considera como empresa familiar aquelas em que a família detém o controle da empresa por duas no mínimo duas gerações e existem interesses mútuos entre os membros da família tanto com relação às políticas da empresa quanto com os objetivos da própria família.

Conforme Lodi (1998, p. 07) “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Os valores que constituem a empresa familiar são de extrema importância, pois mantém a empresa integrada e fortalece as relações entre os membros da família. (LODI, 1994)

De acordo com Ricca (1998, p. 09):

O mais importante valor da empresa familiar é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo e da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração.

Os valores estão explícitos ou implícitos na cultura de uma organização. Para Lodi (1994, p. 07) “A cultura da família é central na determinação das forças e vulnerabilidade do negócio. Ela responde a uma autoridade maior do que as forças do mercado (...) Os valores comuns vêm em primeiro lugar, as diferenças individuais em segundo”.

Observando os aspectos supracitados, é interessante destacar as principais características de empresas familiares: os negócios são iniciados com poucos acionistas; os membros da família mantêm uma relação importante com a comunidade e o comércio; a obtenção de recursos financeiros acontece por meio de sacrifícios da família; o forte paternalismo; a importância da lealdade e confiança dos empregados; a força nas tradições e da cultura organizacional, conectando o passado e o presente; a ausência de regras e procedimentos suficientemente rígidos; o predomínio do nepotismo; a estrutura essencialmente hierárquica; o processo de decisão baseado em opiniões pessoais dos administradores da empresa; e a pouca delegação de autonomia. (RICCA, 1998)

A crise de sucessão familiar caracteriza-se como um dos piores conflitos nestas organizações. Muitas vezes abalam os alicerces que embasam todo o modelo de gestão da empresa. (LODI, 1998)

Neste caso, segundo Lodi (1994, p. 07) “a tarefa do fundador é desenvolver uma ideologia estável e coerente para a família navegar entre os escolhos durante a segunda geração”.

Além disso, atualmente as empresas familiares deparam-se com o dilema de escolher um modelo de gestão que gere resultados e a mantenha competitiva no mercado. As mudanças vêm ocorrendo rapidamente e as companhias familiares estão se estruturando de acordo com três modelos de gestão: a empresa profissionalizada, a empresa mista e a empresa familiar. (MORITA, 2003)

Na empresa profissionalizada, executivos externos à família gerenciam a empresa, os membros familiares participam por meio de conselhos administrativos fiscalizando e direcionando as ações. Na empresa mista existe uma interação entre executivos e familiares no gerenciamento da organização. A empresa familiar é controlada e gerida somente pela família. (MORITA, 2003)

A decisão entre o melhor modelo a ser adotado deve priorizar o bom desempenho da empresa no mercado e a sobrevivência desta em longo prazo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo foram abordados os aspectos referentes à metodologia utilizada para a obtenção dos dados necessários e como estes foram trabalhados e transformados em informações relevantes para a execução deste trabalho. Serão descritos basicamente o tipo de pesquisa, os procedimentos e técnicas para coleta e análise dos dados e por fim, o universo e a amostra.

3.1 Tipo de pesquisa

A importância em se realizar uma pesquisa científica está no fato de que esta é caracterizada por procedimentos bastante rigorosos, tornando os resultados confiáveis perante a comunidade científica. (MATTAR, 1999)

Para Demo (1997, p. 31):

Deve-se ressaltar a importância do cuidado metodológico, também distintivo da qualidade do trabalho científico. Embora a questão metodológica seja tipicamente instrumental, o descuido implica inevitavelmente mediocridade, seja porque o trabalho não apresenta ordenamento e planejamento adequado, seja porque não investe na precisão conceitual e teórica, não se manifesta competência no tratamento dos dados e da realidade como tal, e sobretudo porque não aparece maturidade metodológica no sentido de saber definir ciência e postar-se diante do desafio sujeito competente.

Todos os métodos científicos devem cumprir dois critérios, a confiabilidade e a validade. Conforme Richardson (1985, p. 46) a confiabilidade “indica a capacidade que devem ter os instrumentos utilizados de produzir medições constantes quando aplicados a um mesmo fenômeno”. A validade consiste em verificar se os instrumentos utilizados são capazes de desenvolver medições adequadas e precisas para chegar aos resultados corretos. (RICHARDSON, 1985)

Existem diversas classificações para os tipos de pesquisa, estas são influenciadas por variáveis que muitas vezes não podem ser utilizadas simultaneamente. O presente trabalho apresenta características de pesquisa científica, aplicada, qualitativa, descritiva e de campo.

Uma pesquisa pode caracterizar-se por ser de natureza básica ou aplicada. De acordo com Yates (apud MATTAR, 1999, p. 51) :

Por pesquisa básica (ou pura, ou fundamental) entendemos o tipo de estudo sistemático que tem a curiosidade intelectual como primeira motivação e a compreensão como principal. (...) Por pesquisa aplicada entendemos o tipo de estudo sistemático motivado pela necessidade de resolver problemas concretos.

Complementando, a pesquisa aplicada, utilizada neste trabalho, caracteriza-se por tratar de assuntos práticos, podendo os resultados apresentarem-se apropriados para a resolução de problemas organizacionais. (ANDER-EGG, apud LAKATOS E MARCONI, 1982)

Para Mattar (1999) as pesquisas aplicadas são desenvolvidas no ambiente empresarial e tem como objetivo solucionar problemas práticos e específicos por meio do conhecimento adquirido.

Com base na natureza das variáveis estudadas pode-se classificar as pesquisas como qualitativas e quantitativas. As pesquisas qualitativas procuram descobrir a presença ou ausência de algo, já as quantitativas têm o objetivo de medir o grau de algo já constatado. (MATTAR, 1999)

Neste trabalho, a pesquisa tem caráter qualitativo, já que existe um interesse em conhecer e analisar a forma de gerenciamento da empresa estudada.

Conforme Mattar (1999, p. 77) “a diferença básica entre pesquisa descritiva e pesquisa causal está em seus objetivos. No primeiro caso, a pesquisa responderá questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde, enquanto no segundo caso a questão básica a ser respondida é ‘por quê?’”

De acordo com Best (apud LAKATOS E MARCONI, 1982) na pesquisa descritiva deve-se utilizar os procedimentos de descrição, registros, análise e interpretação dos acontecimentos. A descrição, o registro, a análise e a interpretação dos fatos encaixam-se perfeitamente à investigação realizada, portanto trata-se de uma pesquisa descritiva.

Por esta ser uma pesquisa realizada em condições ambientais reais está classificada como pesquisa de campo, caso fosse desenvolvida em condições artificiais ou simuladas seria classificada respectivamente como pesquisa de laboratório e por simulação. (MATTAR, 1999)

3.2 Métodos e técnicas de coleta de dados

Definido o tipo de pesquisa a ser empregado é preciso estabelecer os meios para a obtenção de dados. Segundo Mattar (1999) existem dois métodos básicos para a coleta de dados, que foram utilizados nesta pesquisa, a comunicação e a observação.

O método da comunicação se dá por meio de entrevistas ou questionários, que são classificados quanto ao grau de estruturação e disfarce. Neste estudo foram realizadas entrevistas estruturadas e não disfarçadas que se caracterizam por haver uma estruturação e padronização definida de perguntas e respostas e por permitir ao respondente conhecer o motivo pelo qual está sendo questionado. Os questionários utilizados para as entrevistas encontram-se anexados ao final do trabalho.

Foram elaborados três modelos de questionário: questionário para a alta administração (anexo 1), questionário para a média administração (anexo 2), questionário para a gestão de pessoal (anexo 3). Os mesmos foram baseados na obra de Pina et al (1970).

De acordo com Richardson (1985, p. 161) “a entrevista não estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita”. Neste caso, existiu um interesse em determinar a frequência

de certos acontecimentos, objetivando descobrir traços de comportamento, princípios e políticas das pessoas e da empresa.

Além de entrevistas, a coleta de dados deste trabalho deu-se por meio de observações. Para Richardson (1985) a observação é imprescindível em pesquisas científicas, pois ela pode ser utilizada como forma independente de coleta de dados e também pode complementar outros métodos de coleta, como questionários e entrevistas.

Seguindo este raciocínio Lakatos e Marconi (1982, p. 65) afirmam que a observação sirva de complemento para os pesquisadores, pois por meio desta ele poderá “obter provas a respeito dos objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seus comportamentos.”

Como os objetivos deste projeto estão claramente definidos o método de observação que foi utilizado intitula-se observação estruturada e disfarçada, com o objetivo de priorizar o comportamento espontâneo e natural dos observados. (MATTAR, 1999)

Segundo Richardson (1985) as observações podem ser assistemáticas ou sistemáticas e participante e não participante. Empregou-se neste estudo, o modelo sistemático, que consiste em registrar os fatos observados, e o modelo não participante, no qual o observado não deve se inserir ao grupo observado, tornando-se apenas um observador do fato a ser estudado.

3.3 Universo pesquisado

Classificados as características que foram empregadas na pesquisa e os métodos de coleta de dados fez-se necessário definir o universo pesquisado bem como sua amostra.

Entende-se por universo de pesquisa um conjunto de elementos que apresentam determinadas características. Como exemplo, pode-se citar as pessoas que trabalham em uma organização. (RICHARDSON, 1985)

Fizerem parte do universo pesquisado os ocupantes dos seguintes cargos: Diretor Geral, Diretor Administrativo-financeiro, Gerente Operacional da loja, Gerente de Compras, Gerente Financeiro, Encarregado pelo Departamento de Pessoal, Encarregado do Departamento de Informática e Encarregado do setor de Frios e laticínios.

Os questionários e as entrevistas foram aplicados sequencialmente, obedecendo a seguinte ordem: cargos em nível institucional, em nível tático e posteriormente cargos relativos à gestão de pessoas.

As observações ocorreram durante todo o período em que a acadêmica permaneceu estagiando na empresa e permitiram ratificar e complementar as informações obtidas por meio dos questionários e entrevistas.

3 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

3.1 Estrutura organizacional

A loja matriz da Casa Aurora Supermercados apresenta uma estrutura organizacional bastante difusa e informal. Verifica-se a inexistência de documentos e manuais que descrevam as políticas, diretrizes e objetivos da empresa, além disso, esta não apresenta um organograma que define de maneira explícita as linhas verticais de hierarquia. Contudo, por meio de entrevistas realizadas com a alta e média administração pode-se analisar que mesmo informal, o caráter hierárquico nas relações de produção é um fator cultural extremamente forte na organização, comum à maioria das empresas familiares. Esta característica segundo Ricca (1998), faz com que a empresa familiar não leve muito em consideração o lado funcional da organização.

O único manual presente na empresa é denominado de Regulamento Interno. Este é entregue a todos os empregados no momento de seu ingresso na empresa e contém informações gerais sobre as normas e procedimentos da empresa, os deveres, obrigações e responsabilidades do empregado, bem como algumas disposições gerais sobre o comportamento dos mesmos e as relações interpessoais.

O Regulamento Interno foi elaborado pelo Contador e também pelo Diretor Administrativo-Financeiro em 1997, embora a maioria dos entrevistados não soubesse assertivamente sobre a data e a fonte de produção do mesmo. Nele, esclarece-se que os dados contidos estendem-se a todos os empregados, sem distinção hierárquica, não sendo permitido, a ninguém, alegar o desconhecimento das normas nele contidas. Desde sua elaboração o manual não sofreu alterações.

Pode-se verificar a importância da hierarquia na empresa por meio de um artigo do Regulamento Interno que apresenta como obrigação do empregado obedecer às ordens e

instruções emanadas dos superiores imediatos, sendo o empregado transgressor desta e das outras normas a penalidades, como advertência verbal, advertência escrita, suspensão e demissão.

O desenho organizacional da empresa apresenta-se difuso por não seguir um padrão congruente em sua configuração dificultando alguns aspectos básicos como as relações interpessoais e as relações de autoridade e poder nos diversos departamentos da empresa. Além da inexistência de um organograma, a Casa Aurora não apresenta formalização das atribuições de seus empregados, pois se identificou a ausência de uma descrição dos cargos.

Por meio da observação e análise da empresa em estudo, elaborou-se um organograma fictício que explicita a real situação das relações verticais de hierarquia. Este organograma encontra-se em anexo ao final do trabalho (anexo 5). Outro fator de mesma importância foi identificado: a inexistência de áreas de gestão de pessoas e marketing com maior destaque na organização, posto que se trata de uma empresa de serviços e esta se diferencia no mercado principalmente por meio do atendimento ao cliente e do seu grau de relacionamento com o mesmo.

A alta administração está constituída por dois sócios da organização, sendo os cargos denominados de Diretor geral e Diretor Administrativo-Financeiro. Aquele se encontra em um nível hierárquico superior a este por ser dono de maior percentagem acionária na sociedade. Além deles, outras duas sócias, esposas dos ocupantes dos cargos supracitados, executam funções específicas no Departamento Financeiro, porém não detém o controle sobre as decisões administrativas da empresa.

Verifica-se uma centralização de atividades por parte da Diretoria Administrativo-Financeira, fato este que acarreta uma distorção entre os demais empregados da organização sobre a real situação da legitimação de poder dentro da organização, na medida em que a maioria dos empregados enxerga como superior o Diretor Administrativo-Financeiro. Além

disso, a centralização acaba por ocasionar um desgaste físico e mental do ocupante do cargo, que poderia ser evitado com uma delegação de funções à um possível cargo a ser agregado.

Alguns empregados desconhecem a denominação dos cargos dos demais colegas e até mesmo de seu próprio cargo, como ocorre na Gerência Financeira, cujo ocupante do cargo que coordena e supervisiona as atividades do mesmo não recebe nenhuma denominação específica. Desta forma, as responsabilidades não estão bem definidas, o que pode ocasionar desentendimento entre os empregados e conseqüentemente o não cumprimento de algumas atividades ou a ineficiência destas.

3.1.1 Modelos de estrutura

Levando em consideração as teorias apresentadas por Daft (1999), o modelo de estrutura adotado apresenta-se indefinido, porém observa-se uma predominância do modelo funcional em todas as unidades da organização. Contudo, analisando o cenário em um âmbito geral, não somente da loja matriz, pode-se verificar a presença implícita do modelo geográfico, pois como já fora citado a empresa apresenta seis lojas em cidades distintas. Dentre estas, a loja matriz de Sinop coordena e supervisiona as atividades administrativas, comerciais e financeiras das demais unidades. Pode-se verificar tal evento no organograma desenhado que consta no anexo 4.

A organização começa a deparar-se com algumas desvantagens proporcionadas pelo modelo funcional quando a mesma é considerada de grande porte e apresenta vários níveis departamentais. Conforme uma pesquisa realizada em 2002 pelo acadêmico Paulo Angelo Zanchettin, do curso de Pedagogia em Docência da Faculdade Uniflor de Sinop, concluiu-se que existe uma deficiência na troca de informações entre os departamentos, impedindo a coesão e a sinergia dos mesmos dentro da empresa. Contudo, o modelo não precisa ser

necessariamente excluído, tomando-se as medidas corretivas necessárias para proporcionar maior integração e comunicação entre os setores da empresa.

Esta pesquisa foi realizada com todos os chefes de setores (encarregados) da Casa Aurora na loja matriz, obtendo os depoimentos dos mesmos sobre questões referentes ao perfil de cada um, as necessidades de desenvolvimento, as principais deficiências do setor, os relacionamentos interpessoais, os pontos fortes e fracos. Os principais pontos negativos entre os chefes dos setores coletados na pesquisa são a falta comunicação e o diálogo (19%), o individualismo (17,7%), a má organização (11,7%), a desunião e o pouco interesse (11,7%) e as demais opiniões com 5,9%. Confirma-se por meio da pesquisa o distanciamento entre os encarregados, identificando uma deficiência do trabalho em equipe e da visão holística na organização.

Conforme Montana e Charnov (1999) podemos classificar a Casa Aurora como uma organização de linha e equipe, pois além de apresentar uma linha funcional responsável pelo processo de prestação de serviço da empresa, existem setores responsáveis por apoiar e auxiliar os processos fins como os departamentos de pessoal e de informática.

Para Chiavenato (1994), a organização enquadra-se no tipo linear, pois se baseia na autoridade linear, comunicação restrita as linhas de hierarquia, aspecto piramidal e centralização das tomadas de decisão. Verifica-se que para uma organização em crescimento que busca a competitividade, como a Casa Aurora, estas características tornam-se inapropriadas, pois inibem a agilidade, a flexibilidade e a capacidade criativa e inovadora da empresa.

A reinvenção de um novo modelo de estrutura organizacional ou mesmo a adaptação aos modelos apresentados seria plausível para a Casa Aurora, pois ressaltando o pensamento de Drucker (1986) acredita-se que a partir do estudo das características, princípios e políticas da organização, seu plano em longo prazo e o levantamento de seus problemas gerenciais é

possível criar algo peculiar à empresa, aproveitando conceitos clássicos e contemporâneos de acordo com as exigências do mercado e as necessidades internas da empresa.

Observando os modelos organizacionais propostos por Freitas (1999) verifica-se que a Casa Aurora encontra-se distante destes exemplos. Conceitos como flexibilidade, *downsizing* e administração participativa tornam-se utópicos em organizações familiares que priorizam a continuidade deste modelo de gestão. O poder e a tomada de decisão permanecem em nível institucional, ou seja, nas mãos dos proprietários da empresa, pois estes assim almejam. Em diversas ocasiões fora observado o desejo dos proprietários em preservar o poder e a administração da empresa nas mãos da família.

Embora a empresa esteja em atual crescimento, a administração ainda pode ser controlada pelos diretores. Contudo, a tendência é de que este fator torne-se um ponto negativo a sobrevivência da empresa no mercado, pois a descentralização e a administração participativa em grandes organizações proporcionam maior flexibilidade e agilidade, características indispensáveis ao ambiente altamente mutável.

3.1.2 Tamanho organizacional

De acordo com Oliveira (1999), para definir o tamanho da organização deve-se considerar outros fatores além dos indicadores usualmente considerados como número de empregados, faturamento, patrimônio líquido e outros. Segundo Drucker (1975) é necessário também analisar o mercado de atuação desta e sua participação no mesmo.

A seguir observa-se a classificação utilizada pela Associação Brasileira de Supermercadistas - Abras quanto ao formato da loja. De acordo com esta tabela a loja de Sinop enquadra-se como Supermercado Convencional, pois apresenta 1.600 metros quadrados de área de venda, 17 *check-outs* e todas as seções especificadas correspondente a este formato de loja. A empresa oferece cerca de 15.000 itens, enquadrando-se neste caso como Superloja.

Tabela 1: Classificação quanto o formato da Loja

Formato de lojas	Área de vendas por metro quadrado	Número médio de itens	Número de check-outs	Seções
Bares	20-50	300	*	mercearia, lanches e bebidas
Mercearia	20-50	500	*	mercearia, frios laticínio e lanches
Padaria	50-100	1000	*	padaria, frios, mercearia, laticínios e lanches
Mini mercado	50-100	1000	1	mercearia, frios , laticínios e bazar
Loja de Conveniência	50-250	1000	1 à 2	mercearia, frios, laticinios, bazar e snacks
Loja de sortimento limitado	200-400	700	2 à 4	mercearia, horti-fruti, frios, laticínios e bazar
Supermercado Compacto	300-700	4000	2 à 6	mercaria, horti-fruti, frios, laticínios, bazar, carnes e aves
Supermercado Convencional	700-2500	9000	7 à 20	mercaria, horti-fruti, frios, laticínios, bazar, padaria, carnes e aves
Superloja	3000-5000	14000	25 à 36	mercaria, horti-fruti, frios, laticínios, bazar, peixaria, textil, eletrodomésticos padaria, carnes e aves
Hipermercado	7000-16000	45000	55 à 90	igual à superloja

Fonte: site da Abras (2003)

A empresa não apresenta nenhum dado ou informação sobre sua participação no mercado supermercadista em Sinop, porém sabe-se por meio de observações e comentários que a Casa Aurora é considerada pelo mercado consumidor e pelo comércio como um dos maiores supermercados da cidade e da região norte do Mato Grosso.

A Casa Aurora emprega cerca de setecentas pessoas diretamente, atua no mercado com seis unidades e pretende inaugurar mais duas lojas, que estão em projeto de construção. Suas lojas apresentam um espaço físico na área de venda de 1.600, 1.700, 1.300, 800, 600 e 300 metros quadrados respectivamente nas lojas de Sinop, Sorriso, Guarantã do Norte, Matupá I, Terra Nova do Norte e Matupá II.

A pretensão da empresa é de que cada unidade seja projetada sempre com um tamanho mediano, para atender a um público específico, geralmente bairros que apresentam características socioculturais semelhantes (renda, classe social, etc). Desta forma, espera-se customizar o atendimento ao cliente, diminuir as despesas financeiras com infra-estrutura, tornar as unidades mais flexíveis e melhorar o relacionamento com os consumidores. Este propósito vem ao encontro da corrente de pensamento que considera o gigantismo nas empresas ultrapassado e perigoso por torna-las lentas, conforme fora citado por Las Casas (1999).

Além disso, quanto maior o tamanho da organização maior será sua complexidade e um crescimento desestruturado e infundado em bases sólidas de conhecimento deve ser evitado tornando desta forma, imprescindível para a Casa Aurora uma busca por procedimentos gerenciais de natureza científica e uma maior estruturação de seu modelo gerencial, bem como a definição e divulgação de conceitos básicos como a missão, os valores e a visão da empresa. O tamanho da organização interfere nestas decisões, pois segundo Drucker (1986) tamanhos diferentes requerem estruturas, políticas, estratégias e comportamentos distintos.

Existem reais necessidades de adaptação da empresa à economia global e as mudanças em sua estrutura organizacional – tamanho, níveis hierárquicos e funcionais, modelo de tomada de decisão, formalização dentre outros – tornando-se pontos-chaves que devem ser analisados pela alta administração da empresa que está voltada para a satisfação do cliente e para o crescimento organizado da rede de supermercados.

Quando pequena o processo decisório está concentrado nas mãos dos proprietários e o processo natural é de que ao longo de seu crescimento ocorra uma descentralização. Não obstante a Casa Aurora seja considerada como uma empresa de médio a grande porte, existe um fator que muda o curso correspondente deste processo de descentralização. A Casa Aurora

é uma empresa familiar, portanto a centralização das decisões aparece em sua estrutura administrativa de maneira natural e pouco voltada à mudanças neste aspecto.

3.2 Processo de tomada de decisão

Por ser uma empresa familiar a Casa Aurora segue a regra descrita por Ricca (1998), na qual o autor apresenta duas facetas do modelo de tomada de decisão nas empresas familiares. Uma delas é de que as decisões relacionadas às políticas da empresa, planejamento, resolução de problemas não rotineiros são caracterizadas por serem rápidas, pois o poder encontra-se nas mãos de poucos facilitando o processo. A outra é que quando se refere a políticas administrativas, o poder e o controle concentrados na alta administração prejudicam a flexibilidade da organização, caracterizando a centralização no processo de tomada de decisão.

Conforme o conceito dado por Kwasnicka (1995) sobre a centralização e a descentralização de poder a Casa Aurora apresenta caráter centralizado no processo de tomada de decisão, pois apesar da aparente autonomia, o controle do nível institucional ao processo decisório apresenta-se em grau elevado.

De acordo com Daft (1999) as decisões programadas, ou seja, aquelas repetitivas e rotineiras permitem a autonomia dos encarregados e gerentes da Casa Aurora. Durante as entrevistas, a alta administração relatou que permite a autonomia de seus subordinados e que inclusive incentiva este comportamento nos mesmos, objetivando agilizar os processos de produção, reconhecer a competência dos mesmos e demonstrar confiança no trabalho executado.

Os gerentes e encarregados, em seus relatos, consideram suficiente a autoridade que recebem para exercer suas funções de maneira eficiente e eficaz. Além disso, citam que o recomendado pelo superior imediato é tentar resolver os problemas sempre que estiverem

dentro de seu campo de atuação, reportando-se somente quando não puderem solucioná-los. Verifica-se que as decisões programadas são tomadas nos pontos mais próximos possíveis da execução.

Este comportamento também se repete quando os empregados da média administração identificam melhorias, pois com exceção de mudanças na estrutura do prédio, as decisões que permitem a otimização dos processos podem ser realizadas sem a necessidade de autorização da alta administração.

As decisões não programadas são tomadas exclusivamente pela alta administração e os demais níveis da organização não participam com sugestões e críticas das decisões referentes às políticas, princípios, planejamento e demais atividades em nível estratégico.

Portanto, percebe-se que na empresa predomina um estilo de autonomia limitada. A administração participativa, na qual todos os empregados da organização, independente do nível hierárquico, podem participar da administração da empresa por meio de sugestões, idéias, críticas, participação em reuniões, dentro outros não ocorre na Casa Aurora.

Exemplos práticos podem ser observados nas entrevistas realizadas com os encarregados e gerentes da empresa, nas quais verifica-se o desconhecimento dos mesmos com relação aos objetivos, políticas e princípios da empresa. Todos relataram não participar de modo algum do planejamento da empresa, além disso, a empresa não mantém uma caixa de sugestões e críticas acompanhadas de instruções quanto ao uso pelo empregados. Também não existe programa de incentivo a novas idéias aos empregados em nível operacional e tático.

Conforme Montana e Charnov (1999) as decisões são classificadas de acordo com os níveis em que elas são tomadas dentro da organização, diferenciando-se entre os níveis estratégico, tático e operacional. Esta classificação identifica-se em maior grau com a empresa em estudo.

O controle das atividades de produção ocorre de maneira informal e utiliza como principais meios observações pessoais e contatos diretos com os empregados.

3.3 Liderança e autoridade

As relações de autoridade podem ser observadas de modo simplificado no organograma da loja matriz (anexo 5). A designação de poder, ou seja, a legitimação do poder ocorre para os cargos de Diretor, Gerente e Encarregado nos níveis institucionais e táticos da organização.

O Diretor Administrativo-Financeiro apresenta relações de autoridade também com os Gerentes de Loja das demais unidades da empresa, todos são subordinados à Diretoria Administrativo-Financeira da unidade matriz em Sinop.

A delegação de autoridade ocorre com maior frequência oralmente e procura facilitar o processo de tomada de decisão na medida em que estas são tomadas mais próximas possíveis dos pontos de execução. Além disso, a forma como os “chefes” comandam na organização em estudo permite proporcionar um maior entrosamento entre superior e subordinado, posto que as ordens e orientações procuram ser discutidas com o subordinado para verificar sua exequibilidade e conhecer os melhores meios para alcançar os resultados.

Alguns dos empregados que detém a autoridade apresentam características de liderança, porém não foi possível detectar ao certo quem são os líderes dentro da organização, posto que a liderança ocorre muito informalmente, ou seja conforme Montana e Charnov (1999) o líder informal exerce a função de liderança mesmo quando não compete a ele esta responsabilidade formal.

Visto que na Casa Aurora, em nível tático e operacional, são estimulados o diálogo entre as equipes, a discussão e a participação de todos na resolução dos problemas e a capacidade de saber ouvir e analisar as críticas e sugestões de todos verifica-se um traço do

estilo descrito por Chiavenato (1994) como a liderança democrática. Isto não significa afirmar a eficácia do modelo adotado, posto que já fora ressaltado pelos próprios encarregados a deficiência do trabalho em equipe e da comunicação entre os empregados dos distintos setores da empresa.

3.4 Hierarquia

Como já fora citado anteriormente a empresa valoriza em sua cultura o caráter hierárquico na organização. Esta característica é muito comum em empresas familiares, conforme fora citado por Ricca (1998).

Para a empresa em estudo as vantagens em se trabalhar com um modelo de gestão que prioriza a hierarquia estão no fato de que as atividades de produção podem ser delegadas mais facilmente e o controle de sua execução também se torna acessível aos diretores da empresa. Além disso, as responsabilidades e a autoridade dos cargos encontram-se definidos informalmente, posto que a empresa não apresenta um organograma e não mantém ordenadas as descrições de cargos.

Segundo Toffler (1985) as organizações verticais eram consideradas mais eficientes, pois os problemas eram rotineiros e atualmente com as constantes mudanças o modelo de gestão exige maior autonomia no processo decisório. Contudo, como na Casa Aurora a autonomia é limitada e é utilizada mais frequentemente para tomar decisões programadas, o caráter hierárquico ganhou importância na organização e aparentemente encaixa-se com o ritmo e a estrutura da empresa.

Além disso, Drucker (1986) destaca que a organização hierárquica oferece maior liberdade individual, pois as pessoas não precisam preocupar-se com problemas além de suas responsabilidades. No entanto, verifica-se a necessidade de se trabalhar com uma equipe

multidisciplinar, ou seja, integrada e responsável pela empresa como um todo, não somente com o seu cargo ou setor.

Desta forma, a presença do forte caráter hierárquico na organização precisa ser analisada com maior minúcia, para que a empresa comece a modificar seu estilo gerencial de maneira equilibrada e ponderada.

3.5 Burocracia

A ausência de maior formalização nos procedimentos da empresa e de regras expressamente claras e descritas pode aparentar a ausência de burocracia na organização em estudo. Não obstante, as regras não estejam padronizadas e documentadas, elas existem e funcionam de maneira informal dentro da empresa.

A ausência de manter as regras, procedimentos, políticas, diretrizes, descrição de cargos e demais documentos pode ser considerado como uma falta de organização e de profissionalismo por parte da empresa. O registro de seu histórico e de seus documentos torna-se importante quando se trata de perpetuação da cultura e das tradições da empresa, além de facilitar a integração de novos colaboradores e a identificação dos grupos de interesse com a organização.

Ressalta-se que segundo Kwasnicka (1995) a divisão do trabalho de maneira hierárquica e segundo a responsabilidade e a autoridade de cada cargo também faz parte do modelo burocrático, ou seja, considerando-se esta afirmação a Casa Aurora também apresenta em sua gestão um forte caráter burocrático. Porém, este modelo acaba por restringir as relações interpessoais, a liberdade e a autonomia das pessoas dentro da organização, características imprescindíveis em momentos de constante mudança e mercado altamente competitivo.

Desta forma, o modelo burocrático nos evidencia tendências obsoletas, pois valoriza a padronização em épocas em que a customização do relacionamento com o cliente e o empregado criam laços de fidelidade entre os mesmos e a empresa.

3.6 Gestão de pessoas

Conforme Chiavenato (1994) as pessoas na organização tem um potencial exclusivo para o crescimento e desenvolvimento, contudo quando não incentivado por meio de subsídios para a capacitação profissional, o desenvolvimento pessoal, a autonomia e a liberdade as pessoas tornam-se impotentes e passivas. As organizações devem se preocupar em otimizar o potencial de seus recursos, sejam eles estáticos ou não. Desta forma, a Casa Aurora Supermercados precisa idealizar e pragmatizar sobre investimentos na área de gestão de pessoas, aumentando seu poder competitivo por meio de uma troca benéfica de interesses entre as pessoas e a organização.

Além da contratação externa de pessoas capacitadas, a empresa precisa investir em seu capital intelectual interno, proporcionando o desenvolvimento e o crescimento do mesmo.

Montana e Charnov (1999) complementam a necessidade organizacional em empenhar-se para manter um ambiente positivo para tornar os indivíduos colaboradores da empresa mais produtivos, beneficiando pessoas e organização.

A empresa em estudo mantém um refeitório limpo e arejado para que os empregados possam realizar as refeições, mas apresenta um local precário – pouca iluminação e ausência de armários para todos – para que os mesmos acomodem seus pertences assim que ingressam diariamente para trabalhar.

Os murais utilizados para comunicação interna são pouco atrativos e alguns apresentam problemas com a iluminação. Além disso, a unidade matriz não mantém um

espaço recreativo afastado do centro urbano para promover treinamentos, atividades de integração e recreação com seus colaboradores.

Observando a estrutura da empresa verifica-se que esta não apresenta uma área denominada de gestão de pessoas, mas na verdade opera suas atividades com o suporte de um departamento de pessoal. A forma como o gerenciamento de pessoas se aplica na empresa corresponde ao que se apresenta de maneira informal em sua estrutura organizacional, ou seja, a gestão de pessoas restringe-se a desenvolver funções burocráticas e rotineiras de um departamento de pessoal. Sendo assim, não existe uma gestão que desenvolva o total de atividades descritas e especificadas pelas teorias administrativas de gestão de recursos humanos nesta organização.

O Departamento de Pessoal da loja matriz em Sinop centraliza todas as atividades das demais unidades da empresa, ou seja, realiza as funções de recursos humanos para todas as unidades da organização.

O número de empregados, que atualmente é de aproximadamente 700, tende a aumentar com o investimento destinado a outras duas lojas que a empresa pretende inaugurar nos próximos dois anos. Embora a direção da empresa demonstre estar ciente da necessidade de expansão do campo de atuação do departamento de pessoal não explanou sobre a possibilidade de descentralização do departamento. Além disso, constata-se que a maior preocupação da empresa no momento é a expansão de suas lojas para suprir a demanda do mercado externo e manter-se competitiva frente à concorrência.

As principais funções desempenhadas pelo departamento são: execução da folha de pagamento, recrutamento e seleção, elaboração do contrato de trabalho, rescisão de contrato, férias, cálculo de impostos referentes ao setor, atendimento ao empregado para auxiliá-lo quando da ocorrência de problemas pessoais ou profissionais e punição quando do não cumprimento do Regulamento Interno pelo empregado.

No setor, trabalham duas auxiliares de departamento pessoal e uma encarregada de departamento de pessoal. O cargo desta diferencia-se daquelas por apresentar a função de supervisão e coordenação das atividades e por ostentar maiores responsabilidades. Não existe divisão de trabalho entre os demais empregados do setor, sendo que todos executam todas as atividades que competem ao departamento.

A ocupante do cargo de encarregado do departamento de pessoal atua neste cargo há apenas três meses, sendo que anteriormente desempenhava a função de auxiliar de departamento pessoal por cerca de dois anos. A mesma é graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Paranaense - UNIPAR e realizou curso de especialização em Contabilidade Gerencial e Auditoria na Universidade Estadual de Maringá - UEM. O fato de esta ter sido promovida ao cargo de “chefe” ocasionou uma situação conflitante no setor, pois a referida pessoa alega haver dificuldades no consentimento dos demais empregados do setor em aceitar suas ordens e orientações. Além disso, ela alega carecer de maior experiência para sentir-se mais confiante em exercer as funções do atual cargo.

A política de pessoal da organização apresenta-se pouco definida e informal. O departamento de pessoal não soube descrever ao certo quais são os princípios da política de pessoal da empresa. Com o auxílio das entrevistas realizadas com os diretores da empresa foram identificados os seguintes princípios: confiança, valorização pelo desempenho e incentivo ao crescimento na carreira por meio de promoções internas.

A administração de salários é baseada em pesquisa informal aplicada com a concorrência. Os dados obtidos são de que os salários praticados pela Casa Aurora são maiores que os da concorrência e a organização apresenta boa imagem na cidade em função da remuneração atribuída aos empregados.

A empresa segue um critério hierárquico para definir os valores relativos a cada cargo, porém não existe critério definido quando se aborda cargos em mesmo nível hierárquico. A

organização nunca realizou um trabalho de descrição e especificação de cargos, conseqüentemente, não há a existência de uma avaliação de cargos.

A inexistência da descrição das atividades de cada cargo acarreta no desconhecimento ou na dúvida de todas as atividades que competem a cada um e até na negligência por parte dos mesmos. Nesta situação o conflito entre os empregados e seus superiores pode ocorrer com maior freqüência, ocasionando o não cumprimento de algumas funções ou a ineficácia dos processos dentro da organização.

Além disso, a descrição e especificação de cargos são importantes instrumentos na gestão de pessoas, pois oferecem o suporte para as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, transferências, integração e adaptação do novo empregado ao cargo e à empresa.

A distribuição de salários na empresa atenta para a legislação trabalhista e está de acordo em termos de horários de trabalho, horas extras e pagamento de salários. Contudo, as entrevistas realizadas com alguns encarregados e gerentes da organização deixaram transparecer a excessiva jornada de trabalho realizada por alguns empregados, ocasionando um descontentamento entre eles e uma baixa qualidade de vida no trabalho. Isto acontece, segundo a direção da empresa, pois o número de empregados já se encontra bastante elevado e as despesas com a folha de pagamento alcançam cerca de 10% do faturamento da loja. A organização procura evitar o aumento do quadro de empregados para não aumentar essa percentagem e por conseqüência acaba sobrecarregando alguns de seus empregados, principalmente os que atuam na área de venda, comprometendo o atendimento aos clientes.

Os benefícios oferecidos aos empregados são: plano de saúde, plano de hospitalização, plano de seguro-acidente, plano de seguro de vida em grupo e convênio com farmácias. Além disso, a Casa Aurora realiza premiações para os empregados em nível operacional, recompensando o destaque do mês em cada setor da unidade com um auxílio alimentação.

Para conferir este prêmio aos subordinados, os encarregados verificam o desempenho dos mesmos e comunicam aos seus superiores os que melhor exerceram suas atividades e funções.

As promoções verticais e horizontais ocorrem com grande frequência na empresa, tornando-se desta forma um ponto forte em sua cultura. Atualmente, todos os gerentes responsáveis pelas seis unidades da empresa são empregados que começaram a trabalhar na organização em cargos de nível hierárquico inferior, como repositor de sessão, operadora de caixa e pacoteiro. Entretanto, não existem regras e princípios de promoção definidos e divulgados. Geralmente, os empregados promovidos destacam-se por maior comprometimento e melhores resultados dentro da organização e esta avaliação é improvisada pelo superior imediato de maneira informal.

A avaliação de desempenho seria uma forma justa e eficaz para efetuar as promoções, desta forma os critérios estariam claros e concretos aos empregados proporcionando maior comprometimento e motivação entre os mesmos. A transparência e a comunicação são pontos fortes desta função de gestão de pessoas e proporcionam um aumento de confiança e satisfação por parte de seus empregados e clientes.

O serviço de recrutamento ocorre por meio de uma análise e descrição do cargo a ser preenchido, não havendo ficha de requisição. Dados como denominação e descrição do cargo, nome do setor a que se destina o empregado e outros requisitos gerais (sexo, idade, estado civil, atribuições) são coletados e divulgados de maneira informal.

A empresa mantém um arquivo contendo fichas de candidatos externos interessados, com informações como cargo pretendido, dados pessoais, referências, escolaridade, empregos anteriores e aptidões. Além disso, também conserva um arquivo com informações detalhadas dos atuais empregados. Em sua grande maioria os empregados procuram o departamento de pessoal interessados em uma oportunidade de promoção ou mudança de cargo antes mesmo que o setor divulgue a existência de vaga. A oferta espontânea de currículos e fichas de

emprego ocorre freqüentemente, não havendo necessidade de utilização de outras técnicas de recrutamento, salvo raras exceções quando a empresa procura agencias de emprego particulares.

Freqüentemente o recrutamento e seleção de novos empregados ocorrem para níveis de média administração, pessoal técnico e de escritório e pessoal operacional. Por se tratar de uma empresa familiar, a alta administração permanece constantemente no controle da organização e o processo de substituição geralmente acontece por hereditariedade. Atualmente um processo de sucessão informal está sendo desenvolvido, visto que a filha de um dos proprietários está finalizando o curso de Administração de Empresas na Universidade Federal de Santa Catarina.

O procedimento de recrutamento é acompanhado posteriormente de um processo de seleção no qual a análise e triagem das fichas externas e internas são realizadas pelo encarregado do departamento pessoal. Feita a triagem, os candidatos escolhidos são submetidos a uma entrevista preliminar com o objetivo de eliminar candidatos não qualificados e posteriormente a uma entrevista final com o provável futuro superior e com o encarregado pelo departamento de pessoal.

As normas de seleção são baseadas no conhecimento do candidato e nas exigências físicas e intelectuais do cargo. A organização não realiza testes psicotécnicos e não aplica provas de conhecimento. Somente para os cargos de motorista e padeiro são realizados testes específicos. No que se refere à admissão e demissão há a necessidade de aprovação por parte da alta administração.

Após a admissão do novo empregado, encaminha-se o mesmo para o exame médico realizado por um médico contratado pela empresa. As fichas dos candidatos excluídos nas fases de seleção retornam ao arquivo do setor, permanecendo neste local por um semestre ou um ano, para posterior aproveitamento em novas seleções.

O processo de recepção e integração do candidato admitido prevê: o fornecimento de informações concretas e exatas relativas à vida da empresa, como histórico, atividades, políticas e regras; a entrega e elucidação do Regulamento Interno; a comunicação das condições de trabalho vigentes, como salários, férias, previdência social, direitos e obrigações; e a apresentação ao superior imediato e aos demais colegas de trabalho. Somente os candidatos admitidos para cargos de escritório visitam todas as dependências da empresa.

Observadas as questões referentes à remuneração, recrutamento, seleção e integração do empregado, é indispensável destacar e analisar dentro da organização em estudo a função de treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Primeiramente, é importante citar o fato de que a qualidade da mão de obra tanto para cargos de nível operacional quanto para cargos de nível tático e institucional é demasiadamente baixa. Verifica-se que mais da metade dos empregados de nível operacional da organização em Sinop não concluíram o ensino médio. No nível tático, um gerente está cursando o ensino superior e o outro apenas concluiu o ensino fundamental. A empresa apresenta doze encarregados e destes mais da metade apresenta o ensino médio como formação. No nível estratégico, os dois diretores não têm formação em nível superior e após a fundação da empresa não realizaram nenhum curso de capacitação e aperfeiçoamento.

O fundador da empresa, ou seja, o Diretor Geral, procura participar de congressos e feiras especializadas no setor supermercadista para interar-se de novas tendências e processos gerenciais. Sempre que possível, a empresa liquida o valor das despesas com inscrição, passagens e hospedagem para alguns empregados, geralmente gerentes e diretores.

A organização oferece esporadicamente palestras e cursos aos empregados de nível tático e operacional. A participação em congressos e encontros restringe-se apenas aos gerentes e aos diretores. A organização nunca realizou pesquisas para detectar as necessidades de treinamento e raramente são realizados treinamentos específicos para aperfeiçoar processos

e corrigir falhas. Tratando-se de um empreendimento cujo atendimento ao cliente torna-se um poderoso diferencial frente à concorrência é de extrema importância demonstrar maior interesse por parte da direção da Casa Aurora em realizar cursos de capacitação, promover treinamentos e principalmente incentivar os empregados a melhorar sua formação profissional.

Segundo Lucena (1992) tornou-se um desafio para as empresas desenvolver a qualificação e o potencial de seus empregados e obter em troca maiores resultados e comprometimento dos mesmos. Não obstante o desafio pareça um problema a ser solucionado, deve ser encarado como um incentivo e uma oportunidade de inovação.

Não existe nenhum profissional específico e especializado responsável em desempenhar a função de treinamento, sendo a execução desta atividade destinada ao superior imediato de cada empregado. Os últimos cursos oferecidos aos encarregados aconteceram no ano de 2001 e trabalharam temas como liderança, motivação, atendimento ao cliente, higiene no trabalho e relações humanas no trabalho, nos quais participaram cerca de quatorze pessoas.

Apesar de não haver uma biblioteca com livros especializados em administração e técnicos, a empresa mantém a assinatura mensal de várias revistas do setor varejista, como a Supermercado Moderno, que são distribuídas nos setores para leitura opcional de seus empregados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo apontar as considerações finais por meio das conclusões, limitações e recomendações.

4.1 Conclusões

As atividades propostas de identificação e análise das formas de gerenciamento da unidade matriz da Casa Aurora Supermercados foram concluídas para as áreas de estrutura organizacional e gestão de pessoas, conforme fora especificado nos objetivos geral e específicos do presente estudo. As teorias administrativas embasaram o objetivo proposto e fundamentaram a análise e posterior comparação do que é praticado na organização em estudo.

As características básicas verificadas na empresa constataam que mesmo caminhando para o crescimento e expansão no mercado, a organização precisa voltar-se para seu interior, buscando o aperfeiçoamento de seu modelo de gerenciamento interno, fortalecendo desta forma sua estrutura e construindo princípios sólidos, tal qual uma árvore que necessita de raízes e troncos fortes para florescer e frutificar.

Averiguou-se que na organização em estudo destacam-se características básicas de empresa familiar: informalidade, centralização, forte caráter hierárquico e administração baseada na autoridade e responsabilidade.

Estas características se contrapõem ao atual tamanho da organização. Considerando-se que a Casa Aurora pode ser classificada como uma empresa de médio a grande porte no seu segmento produtivo, as características supracitadas dificultam o processo de produção, tornando-o ineficaz e ineficiente. Para manterem-se competitivas e ágeis no mercado as grandes empresas estão modificando seus modelos de gestão objetivando alcançar maior

flexibilidade, maior delegação de autoridade para os processos decisórios, integração, visão sistemática da empresa e diminuição dos níveis hierárquicos.

O processo decisório na empresa em estudo apresenta uma autonomia limitada, ou seja, os cargos em nível tático e operacional recebem autonomia relativa as decisões programadas ou rotineiras. Contudo, as decisões estratégicas ou não programadas são tomadas isoladamente pela direção da empresa, ou seja, os proprietários. A organização não incentiva um modelo de gestão participativo, posto que o planejamento e as decisões estratégicas são atividades exclusivas da alta administração e não recebem suporte dos demais níveis por meio de sugestões, idéias e críticas.

As relações de autoridade são baseadas nas linhas verticais de hierarquia. Esta, por sua vez constitui-se um elemento bastante forte da cultura organizacional da Casa Aurora, na medida em que as deliberações e orientações seguem sistematicamente as linhas hierárquicas.

Outra característica da Casa Aurora é o caráter informal dado às suas atividades. Os procedimentos, regras, políticas e princípios não são formalizados e divulgados. A ausência de uma descrição de cargos também demonstra esta característica na empresa. Este fator contrapõe-se a integração de novos empregados na empresa e não permite a assimilação destes e dos demais empregados quanto aos objetivos e metas da organização, dificultando a obtenção dos resultados esperados. Além disso, a ausência de registros prejudica a continuidade da tradição e cultura organizacionais.

A carência de um organograma e a estrutura organizacional difusa estorvam as relações interpessoais e de autoridade. As linhas verticais de hierarquia encontram-se mal elucidadas entre os empregados e ocorre a centralização de atividades em uma diretoria, acarretando acúmulo de funções e de poder.

Além das deficiências citadas na estrutura e no organograma organizacional, apura-se a real necessidade da organização em apoiar e investir para um melhoramento e uma provisão

de pessoas capacitadas para as gestões de marketing e de pessoas. Relacionar-se com pessoas, conquistá-las e torná-las seus aliados e parceiros exige a liderança e a coordenação de pessoas capazes e talentosas. A Casa Aurora precisa de pessoas qualificadas e competentes que impulsionem o crescimento destas duas áreas, acompanhando o desenvolvimento da empresa.

Constatou-se a proeminência do modelo funcional de Daft (1999) na empresa em questão, fato que se torna um obstáculo, a maior integração entre as partes e a comunicação interna na empresa. Esta deficiência pode ser modificada por meio de programas de desenvolvimento e treinamento específicos para incentivar o trabalho em equipe e a maior comunicação entre os departamentos e setores da empresa. Além disso, pode-se alterar o modelo de gestão criando-se grupos de trabalho entre pessoas de setores distintos, minimizando a distância e o isolamento entre os mesmos.

O importante não é seguir ou copiar metodicamente os modelos administrativos citados em livros e artigos, mas adaptar-se de acordo com o mercado e com suas peculiaridades internas, criando ou reinventando um modelo específico para a empresa, posto que as organizações são sistemas vivos e diferentes entre si. Portanto, as soluções devem ser distintas e típicas aos problemas de cada organização.

Um ponto forte a ser mantido deve ser a preocupação com a personalização do atendimento ao cliente e a diminuição da complexidade da organização, construindo lojas menores e em bairros. Esta estratégia vem de encontro com o que sugerem modelos de gestão modernos, que priorizam a flexibilidade, a desburocratização, a diminuição dos níveis hierárquicos e a customização do relacionamento com o cliente.

O diagnóstico desenvolvido em gestão de pessoas deteve-se às funções básicas desta área: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração, incentivos e carreira.

A análise desta área na Casa Aurora constatou que existe uma grande deficiência desta em realizar de maneira satisfatória e competente as funções supracitadas. A empresa não apresenta uma gestão de pessoas, mas um departamento de pessoal, responsável por atividades burocráticas e rotineiras, como a execução da folha de pagamento, férias, levantamento de impostos relativos ao setor, dentre outras.

Existem apenas três pessoas trabalhando no setor, sendo que nenhuma delas apresenta formação profissional específica para desenvolver atividades de gestão de pessoas. A encarregada do departamento apresenta graduação em Ciências Contábeis e especialização em Contabilidade Gerencial e Auditoria e está a dois anos e três meses desenvolvendo atividades com esta área, sendo que há apenas três meses trabalha como Encarregada do Departamento de Pessoal.

O Departamento de Pessoal da loja matriz centraliza todas as atividades das demais unidades. Desta forma, apenas três pessoas desenvolvem as atividades do setor para as seis lojas da rede, somando um total de cerca de 700 empregados, ocasionando um desempenho insatisfatório.

As atividades de avaliação de desempenho e de treinamento e desenvolvimento são as que recebem menores investimentos de tempo e dinheiro por parte do departamento de pessoal e da direção da empresa. Faz-se necessário aumentar a atuação do departamento nestas duas funções, principalmente em treinamento e desenvolvimento, pois esta poderá ocasionar um retorno em longo prazo a organização.

O investimento em treinamento e desenvolvimento beneficiará a empresa na medida em que otimizará o atendimento ao cliente e os processos de produção. Além de desenvolver a capacidade profissional de seus empregados, a Casa Aurora também pode incentivar a participação dos mesmos em atividades filantrópicas, desenvolvendo um conceito de responsabilidade social e contribuindo para a comunidade de outras formas.

Desenvolver atividades que incitem características tais como liderança, espírito de equipe, pró-atividade, motivação, profissionalismo e cidadania beneficiam tanto a organização quanto ao empregado. Aquela estará investindo em um futuro voltado para o crescimento e a valorização do capital intelectual e este ganhará maior qualificação profissional e pessoal. Como já fora citado anteriormente, as pessoas têm a capacidade de proporcionarem crescimento e desenvolvimento às organizações, mas isto só se torna possível quando são dados subsídios às mesmas. Estas contribuições prevêm: um ambiente criativo e motivador, o desenvolvimento de potencial do empregado e a liberdade para contribuir com a empresa por meio de seu talento e suas idéias.

Além disso, a gestão de pessoas de uma empresa precisa basear-se em princípios e políticas definidas e divulgadas. A transparência é um valor essencial para aqueles que pretendem trabalhar diretamente com pessoas, pois aumenta a confiança e o respeito. Verifica-se que a informalidade da organização também pode ser averiguada no Departamento de Pessoal, posto que não existem políticas e princípios definidos, bem como a descrição de cargos e de critérios para realizar promoções e avaliações de desempenho.

As promoções são um ponto forte na cultura da Casa Aurora, visto que muitos ocupantes de cargos em nível tático ingressaram na empresa em cargos operacionais e receberam a oportunidade de crescimento conforme seu desempenho e comprometimento com a mesma. Seria necessário estabelecer critérios congruentes com os princípios da organização e divulgá-los para que todos visualizem suas oportunidades de crescimento.

Desta forma, pode-se constatar que a Casa Aurora Supermercados encontra-se em um momento de sua história no qual é preciso escolher entre permanecer estática, com características essencialmente de empresa familiar ou adaptar-se ao mercado externo e à sua crescente expansão, por meio de um processo gradativo de profissionalização de sua gestão

administrativa. As mudanças não precisam ser extremas, mas devem acontecer progressivamente de modo a respeitar a cultura e os princípios da organização.

Por fim, pode-se perceber a quantidade de ajustes necessários para que a empresa comece a se reestruturar e a firmar bases sólidas para sustentar seu crescimento e expansão no mercado. Sabe-se que o caminho nem sempre é fácil, principalmente se tratando de uma empresa familiar, pois envolve não só relações profissionais.

Porém, é certo que a resistência às mudanças não ocorre exclusivamente em empresas familiares. É correto também afirmarmos que somente os que desenvolvem a capacidade de superar esta resistência e procuram adaptar-se ao ambiente ao qual estão inseridos apresentam melhores chances de sobreviverem frente ao mercado cada vez mais competitivo.

4.2 Limitações e recomendações

O presente trabalho foi realizado no prazo previsto e atingiu seus objetivos sem nenhuma limitação. Recomenda-se que a empresa em estudo analise o diagnóstico e verifique as possibilidades de mudança dentro da organização. Para obter melhores resultados, a empresa poderá contratar pessoas qualificadas para assessorar o processo de mudança e adaptação do modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CONNELLAN, T. K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1984.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DEGEN, R. J. MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1989.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- DRUCKER, P. F. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. V. 3.
- DRUCKER, P. F. **Novos padrões para as organizações de hoje**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986. V. 2.
- DURANT, Will. **A história da filosofia**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1996.
- FERREIRA, A. A. et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LACOMBE, F. J. M. HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1982.
- LAS CASAS, A. (coord) **Novos rumos da administração**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, J.B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.
- MONTANA P. J, CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORITA, A. Empresa Familiar: filhos ou executivos. **Supermercado Moderno**. São Paulo, nº 2, fev 2003.

NADLER, D. A. et al. **Arquitetura organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1993.

PEREIRA, M. J. B., FONSECA, J. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PILARES, Valmir. **Recursos Humanos: (des) considerações gerais**. São Paulo: Nobel, 1991.

PINA, V. D. et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas S.A., 1970.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. ver e ampl. São Paulo: LTr, 2002.

RAMALHO, N. C. **O fator humano da empresa: aspectos técnico, psicossociais e gerenciais**. Brasília: Universidade de Brasília, 1977.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SIMERAY, J. P. **A estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

ZANCHETTIN, P. A. **Perfil dos chefes de setores da Casa Aurora Supermercados de Sinop, no ano de 2002, de acordo com o depoimento dos mesmos**. 2002. Trabalho apresentado como parte do Curso (Graduação em Pedagogia em Docência). Curso de Pedagogia em Docência, Faculdade Uniflor de Sinop, Sinop, 2002.

WOOD, T. PICARELLI, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

APÊNDICES

Anexo 1 – Questionário para a alta administração

QUESTIONÁRIO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Nome do Entrevistado (a):

Data da entrevista: ___/___/___

1 Os Administradores

1.1 Qual é o seu cargo nesta empresa?

1.2 Quais são as principais atribuições de seu cargo?

1.3 Qual é o seu grau de instrução?

() ensino básico – 1º grau

() ensino fundamental – 2º grau

() superior incompleto

() superior completo

() outro _____

1.4 Qual o seu curso de formação profissional?

1.5 Quais os principais cursos de especialização que já realizou?

1.6 Qual é a sua idade aproximada?

1.7 Há quanto tempo está nesta empresa?

1.8 Há quanto tempo está no seu cargo atual?

1.9 Quais cargos já ocupou nesta empresa, em ordem cronológica?

1.10 Quais cargos já ocupou em outras empresa, em ordem cronológica?

1.11 Como ingressou nesta empresa?

1.12 A seu ver, quais os principais problemas da empresa em geral, e do seu departamento em particular?

ORGANIZAÇÃO GERAL

1 Estrutura Organizacional

1.1 A estrutura atual da empresa está representada por organogramas?

- Organograma Geral da Empresa
- Organograma do Departamento de Materiais
- Organograma do Departamento de Recursos Humanos
- Organograma do Departamento Mercadológico
- Organograma do Departamento Financeiro
- Não existe organograma

1.2 Existem assessorias existentes nos níveis da empresa? Se sim, quais?

1.3 Existe na empresa, em caráter permanente ou não, algum órgão colegiado?

- Conselho Diretor
- Conselho Consultivo
- Conselho Fiscal
- Comissões
- Grupos de Estudo
- Outros _____

1.4 Qual o número de subordinados diretos de cada diretor, na empresa em geral?

1.5 As relações de autoridade são compreendidas e observadas pelos diretores em geral?

- Relações de Linha
- Relações de Assessoria
- Relações Funcionais

1.6 Como se processa, na empresa, a delegação de autoridade?

- Por escrito, em documento próprio
- Oralmente

1.7 As decisões, por delegação de autoridade, são tomadas nos pontos mais próximos possíveis da execução?

1.8 Em quais funções da empresa é encontrada maior delegação de autoridade?

- Finanças
- Recursos Humanos
- Materiais
- Administrativo
- Marketing
- Presidência

2 Descrição de Cargos

2.1 Quais os cargos da empresa que possuem descrição por escrito?

2.2 Quais itens constam das descrições de cargos?

- Título do Cargo
- Posição Hierárquica
- Lista de atribuições
- Limites de autoridade
- Discriminação dos subordinados
- Lista de especificações

2.3 Com que objetivos são usadas as descrições de cargos da empresa?

- Esclarecer as relações entre os cargos evitando justaposições e omissões de responsabilidades
- Ajudar os empregados a compreenderem seus cargos por meio da análise de suas atribuições
- Estabelecer as bases para a estrutura salarial da empresa
- Servir de instrumento para a avaliação do pessoal
- Familiarizar os novos empregados com seus cargos
- Auxiliar a seleção de funcionários
- Outros objetivos _____

2.4 As descrições de cargos são mantidas constantemente atualizadas?

2.5 A quem cabe a atualização das descrições de cargos?

3 Manuais

3.1 Quais os manuais atualmente em uso em todos os departamentos da empresa?

- Manuais de Diretrizes
- Manuais de Procedimentos
- Manuais de Normas
- Manuais de Organização
- Manuais Técnicos

3.2 Os manuais são utilizados adequadamente?

3.3 Os manuais são mantidos constantemente atualizados?

3.4 A quem cabe a atualização dos manuais da empresa?

3.5 Qual o conteúdo do Manual de Organização?

- Princípios da Organização
- Objetivos do Manual
- Organograma da Empresa
- Organogramas departamentais
- Descrição de Cargos
- Outros

3.6 Quem, na empresa, possui cópia do Manual de Organização?

3.7 Todos têm acesso ao manual de Organização?

4 Métodos Administrativos

4.1 Quem realiza na empresa as atividades de Organização e Métodos Administrativos?

- Um departamento
- Um empregado especializado
- Uma assessoria interna
- Uma empresa externa especializada
- Outros _____

4.2 Já foram ou estão sendo realizados estudos sobre o sistema de trabalho administrativo da empresa?

4.3 O número de formulários e impressos é adequado ao perfeito andamento do trabalho?

4.3 Ocorre acúmulo acentuado de trabalho quando da falta de um empregado?

4.4 O sistema de arquivamento adotado não causa acúmulo de serviço?

4.5 Existe um layout racional de arquivos, mesas e fichários na administração de modo a exigir um mínimo de movimentação?

4.6 O fluxo de trabalho está ajustado à estrutura organizacional?

4.7 As condições de trabalho da administração são adequadas?

Luminosidade

Temperatura

Aeração

Equipamento Administrativo

Arquivo e fichários

PLANEJAMENTO E CONTROLE

1 Planejamento Global

1.1 Qual o órgão ou pessoa responsável pela elaboração do planejamento global e pela coordenação dos programas?

- Diretoria
- Comitê de Gerentes
- Empregados Especializados
- Assessoria técnica

1.2 Qual a sua situação hierárquica e sua composição humana?

1.3 Em que se constitui o Planejamento Global da empresa?

- Fixação de objetivos gerais
- Estabelecimento de Diretrizes gerais
- Estabelecimento de procedimentos
- Estabelecimento de Normas
- Elaboração de orçamentos
- Elaboração de programas

1.4 Para que prazos é feito o Planejamento Global?

- Curto prazo
- Médio prazo
- Longo prazo

1.5 O planejamento em curto prazo inclui:

- Orçamento minucioso
- Descrição completa de operações comerciais, de marketing, financeiras, etc
- Empregados necessários

1.6 Quais os elementos considerados no Planejamento Global?

- Estimativas econômicas
- Pesquisa de Mercado
- Previsões de Venda

- Política Fiscal do Governo
- Política Creditícia do Governo
- Recursos Disponíveis
- Previsão de Despesas
- Custo de planejamento
- Custo de controle
- Outros _____

1.7 Como os diversos setores da empresa participam na elaboração do Planejamento Global?

- Por meio de estimativas feitas por cada setor
- Por meio de dados de disponibilidades
- Por meio de programas setoriais

1.8 Quais os programas elaborados na empresa?

- Programas Financeiros
- Programas Comerciais
- Programas de Aprovisionamento
- Programas de Pessoal
- Programas de Ampliação
- Programas de Reposição de Equipamentos
- Outros _____

1.9 Para que prazos são feitos os programas?

- Curto prazo
- Médio prazo
- Longo prazo

1.10 Para facilidade de controle, nos programas é utilizado o:

- Gráfico de Grant
- Método de PERT
- Método de COM
- Método de NEOPERT
- Nenhum
- Outros _____

1.11 Os programas da empresa são revistos regularmente e atualizados sempre que necessário?

1.12 Quem na empresa é responsável pela revisão dos programas?

1.13 Os orçamentos dos diversos departamentos dão coordenados por um "orçamento mestre"?

2 Controle Administrativo

2.1 Quais os meios de controle utilizados pela alta e média administração?

- Observação Pessoal
- Relatórios Periódicos
- Gráficos de Acompanhamento
- Quadros de Tabulação de Resultados
- Auditoria Interna
- Auditoria Externa
- Padrões de Controle
- Outros

2.2 Com que frequência são utilizados?

2.3 Quais os dados controlados pela alta administração?

2.4 Quais os dados controlados pelas gerencias dos diversos departamentos?

2.5 Quem prepara os controles utilizados?

2.6 São tecnicamente bem preparados?

2.7 Quais os padrões de controle utilizados pela alta administração e pelas gerencias dos diversos departamentos?

- Padrões de custo
- Padrões de Receita
- Padrões de Venda
- Outros

2.8 Os controles utilizados permitem a imediata correção dos desvios verificados em relação ao planejado?

DIREÇÃO – GERAL

1 Comando

- 1.1 A alta administração e as gerências exigem sistematicamente a aplicação do princípio da unidade de comando?
- 1.2 As ordens e orientações são sempre dadas pelo supervisor imediato?
- 1.3 As sugestões ou reclamações dos empregados são feitas ao supervisor imediato?
- 1.4 Na empresa, um supervisor, antes de dar uma ordem ou emitir uma instrução, consulta as pessoas responsáveis pela execução com o objetivo de verificar sua exeqüibilidade e conhecer os melhores meios de alcançar os resultados?
- 1.5 São realizadas reuniões periódicas entre supervisores e subordinados, para maior participação dos empregados na administração da empresa?
- 1.6 As políticas gerais da empresa são elaboradas pela alta administração isoladamente, ou em reuniões formais com os subordinados diretos?
- 1.7 As políticas gerais são divulgadas sob a forma de diretrizes?

2 Incentivos

- 2.1 Existe na empresa um programa de incentivos?
- 2.2 Quais os meios de incentivo utilizados pela alta e média administração para os supervisores?
- () Oportunidade de participação por meio de sugestões e críticas
- () Prêmios por sugestões e melhoramentos
- () Participação nos lucros da empresa
- () Oportunidade de aquisição de bens duráveis
- () Oportunidade de promoções
- () Outros _____
- 2.3 Quais os meios de incentivos utilizados na empresa para os empregados em nível operacional?
- () Oportunidade de participação por meio de sugestões e críticas

- Prêmios por sugestões e melhoramentos
- Prêmios por maior produtividade
- Oportunidade de promoções
- Participação nos lucros da empresa
- Outros _____

2.4 A empresa utiliza “caixas de sugestões”, colocadas em pontos estratégicos e acompanhadas de instruções quanto ao seu uso por parte dos empregados?

2.5 Como são analisadas e utilizadas as sugestões, críticas e reivindicações?

2.6 Os critérios de promoção são estabelecidos em normas claras e objetivas?

3 Comunicações Administrativas

3.1 A administração procura manter os subordinados diretos e indiretos informados sobre:

- os objetivos da empresa;
- as políticas da empresa;
- os programas da empresa;
- a estrutura organizacional;
- as atribuições dos diversos cargos?

3.2 Quais os meios de comunicação utilizados na empresa?

- Contatos individuais diretos
- Mensagens individuais escritas
- Reuniões periódicas
- Relatórios periódicos
- Circulares
- Publicações internas
- Manuais
- Quadro de avisos
- Telefonia (telefone interno)
- Formulários próprios
- Outros meios _____

3.3 Com que frequência são utilizados?

3.4 As comunicações chegam sempre aos subordinados por intermédio do supervisor imediato?

3.5 A empresa costuma realizar pesquisas de opinião entre os empregados?

3.6 A empresa possui um Clube de Empregados?

3.7 Quais os meios utilizados pela alta e média administração para coordenar as atividades dos diversos setores da empresa?

3.8 A alta administração costuma realizar reuniões para discutir sobre os assuntos gerais da empresa? Se sim, com que frequência?

4 Desenvolvimento de administradores

4.1 Quais os meios de treinamento e de desenvolvimento de administradores adotados pela empresa?

Treinamento no trabalho

Rodízio entre cargos de mesmo nível

Estágios em outros cargos

Programa de cursos e conferências

Cursos de administração

Cursos técnicos

Estágios externos

Outros meios _____

4.2 Como a alta administração estimula o desenvolvimento de novos administradores?

Palestras e conferências

Promoções de cursos na empresa

Custeio de cursos externos

Oportunidade de promoções

Outros meios _____

4.3 Existe na empresa uma biblioteca especializada em livros de administração e técnicos em geral, que fique à disposição dos empregados?

4.4 Como a alta administração se mantém atualizada com os modernos métodos de administração?

Por meio de cursos

Por meio de conferências e palestras

Por meio de literatura especializada

Por meio de revistas técnicas

Outros meios

Anexo 2 – Questionário para a média administração**QUESTIONÁRIO – ADMINISTRAÇÃO GERAL****Nome do Entrevistado (a):**
_____**Data da entrevista:** ___/___/___

1 Qual é o seu cargo nesta empresa?

2 Quais são as principais funções de seu cargo?

3 Qual é o seu grau de instrução?

 ensino básico – 1º grau ensino fundamental – 2º grau superior incompleto superior completo outro _____

4 Qual o seu curso de formação profissional?

5 Já realizou algum curso de especialização? Se sim, qual(is)?

6 Qual é a sua idade aproximada?

7 Há quanto tempo está nesta empresa?

8 Há quanto tempo está no seu cargo atual?

9 Quais cargos já ocupou nesta empresa, em ordem cronológica?

10 Quais cargos já ocupou em outras empresas, em ordem cronológica?

11 Como ingressou nesta empresa?

12 A seu ver, quais os principais problemas da empresa em geral, e do seu departamento em particular?

ORGANIZAÇÃO GERAL

1 Estrutura Organizacional

- 1.1 Qual o número de subordinados diretos de seu cargo?
- 1.2 Quem é seu superior imediato?
- 1.3 Quando ocorre um problema em seu departamento, é imediatamente solucionado por meio de decisões rápidas ou é preciso pedir autorização de seu superior imediato?
- 1.4 Seguindo o raciocínio da pergunta anterior, quando você observa que algo pode ser melhorado e/ou otimizado, você o faz e posteriormente comunica para seu superior, ou primeiro pede a autorização do mesmo?
- 1.5 Como ocorre com mais frequência a delegação de autoridade de seu superior imediato?
- () Por escrito, em documento próprio
- () Oralmente
- 1.6 As decisões, por delegação de autoridade, são tomadas nos pontos mais próximos possíveis da execução?
- 1.7 Você considera suficiente a autoridade que recebe para exercer suas funções de maneira eficiente e eficaz? Justifique-se
- 1.8 Em ocasião de seu ingresso na empresa, como foram lhe repassadas as funções referentes ao seu cargo?

2 Manuais

- 2.2 Quais os manuais atualmente em uso em todos os departamentos da empresa?
- () Manuais de Diretrizes
- () Manuais de Procedimentos
- () Manuais de Normas
- () Manuais de Organização
- () Manuais Técnicos
- 2.3 Quem é responsável pela elaboração destes manuais?

2.4 Os manuais são utilizados adequadamente?

2.5 A média administração e os empregados operacionais participam da elaboração dos manuais, por meio de sugestões e críticas?

3 Métodos Administrativos

3.1 Quem realiza na empresa as atividades de Organização e Métodos Administrativos?

Um departamento

Um empregado especializado

Uma assessoria interna

Uma empresa externa especializada

Outros _____

3.2 Já foram ou estão sendo realizados estudos sobre o sistema de trabalho administrativo da empresa?

3.3 O número de formulários e impressos é adequado ao perfeito andamento do trabalho?

3.4 Ocorre acúmulo acentuado de trabalho quando da falta de um empregado de seu departamento?

3.5 As condições de trabalho da administração são adequadas?

Luminosidade

Temperatura

Aeração

Equipamento Administrativo

Arquivo e fichários

PLANEJAMENTO E CONTROLE

1 Planejamento Global

1.1 Qual o órgão ou pessoa responsável pela elaboração do planejamento global e pela coordenação dos programas?

- Diretoria
- Comitê de Gerentes
- Empregados Especializados
- Assessoria técnica

1.2 Qual a sua situação hierárquica e sua composição humana?

1.3 Você tem conhecimento sobre os objetivos e diretrizes da empresa?

1.4 Você sabe em que se constitui o Planejamento Global da empresa?

- Fixação de objetivos gerais
- Estabelecimento de Diretrizes gerais
- Estabelecimento de procedimentos
- Estabelecimento de Normas
- Elaboração de orçamentos
- Elaboração de programas

1.5 Como o seu departamento participa da elaboração do Planejamento Global da Empresa?

- Por meio de estimativas feitas pelo setor
- Por meio de dados de disponibilidades
- Por meio de programas setoriais
- Por meio de reuniões com a Diretoria da empresa
- Não participa

1.6 Existem programas específicos destinados ao seu departamento? Se sim, que os elabora?

1.7 Os programas de seu setor são revistos regularmente e atualizados sempre que necessário?

1.8 Quem na empresa é responsável pela revisão destes programas?

1.9 Os orçamentos dos diversos departamentos dão coordenados por um “orçamento mestre”?

1.10 Verificam-se se os programas estão sendo aplicados corretamente pelos subordinados?

2 Controle Administrativo

2.1 Quais os meios de controle utilizados pelo seu superior imediato?

- Observação Pessoal
- Relatórios Periódicos
- Gráficos de Acompanhamento
- Quadros de Tabulação de Resultados
- Auditoria Interna
- Auditoria Externa
- Padrões de Controle
- Outros

2.2 Com que frequência são utilizados?

2.3 Quais os dados controlados por seu superior imediato?

2.4 Quais os meios de controle utilizados por você com relação aos seus subordinados?

- Observação Pessoal
- Relatórios Periódicos
- Gráficos de Acompanhamento
- Quadros de Tabulação de Resultados
- Auditoria Interna
- Auditoria Externa
- Padrões de Controle
- Outros

2.5 Quais os dados controlados por você destinados aos seus subordinados?

2.6 Quem prepara os controles utilizados?

2.7 Os controles utilizados permitem a imediata correção dos desvios verificados em relação ao planejado?

DIREÇÃO – GERAL

1 Comando

- 1.1 As ordens e orientações são sempre dadas pelo seu supervisor imediato ao subordinado?
- 1.2 Na empresa, antes de você dar uma ordem ou emitir uma instrução, consulta as pessoas responsáveis pela execução com o objetivo de verificar sua exequibilidade e conhecer os melhores meios de alcançar os resultados?
- 1.3 Você realiza reuniões periódicas com seus subordinados, para maior participação destes na administração da empresa por meio de sugestões e discussão de idéias?
- 1.4 As políticas gerais da empresa são elaboradas pela alta administração isoladamente, ou em reuniões formais com os subordinados diretos?
- 1.5 As políticas gerais são divulgadas?

2 Incentivos

- 2.1 Quais os meios de incentivo utilizados pela empresa para os gerentes e encarregados?

- Oportunidade de participação por meio de sugestões e críticas
- Prêmios por sugestões e melhoramentos
- Participação nos lucros da empresa
- Oportunidade de aquisição de bens duráveis
- Oportunidade de promoções
- Prêmios por maior produtividade
- Outros _____

- 2.2 Quais os meios de incentivos utilizados na empresa para os empregados em nível operacional?

- Oportunidade de participação por meio de sugestões e críticas
- Prêmios por sugestões e melhoramentos
- Prêmios por maior produtividade
- Oportunidade de promoções
- Participação nos lucros da empresa

() Outros _____

2.3 A empresa utiliza “caixas de sugestões”, colocadas em pontos estratégicos e acompanhadas de instruções quanto ao seu uso por parte dos empregados?

2.4 Ao seu ver, como são analisadas e utilizadas as sugestões, críticas e reivindicações?

2.5 Em alguma ocasião, uma sugestão, crítica ou reivindicação sua já foi aceita e implantada?

2.6 Ao seu ver, os critérios de promoção são estabelecidos em normas claras e objetivas?

3 Comunicações Administrativas

3.1 A administração procura manter os subordinados diretos e indiretos informados sobre:

- () os objetivos da empresa;
- () as políticas da empresa;
- () os programas da empresa;
- () a estrutura organizacional;
- () as atribuições dos diversos cargos?

3.2 Quais os meios de comunicação utilizados na empresa?

- () Contatos individuais diretos
- () Mensagens individuais escritas
- () Reuniões periódicas
- () Relatórios periódicos
- () Circulares
- () Publicações internas
- () Manuais
- () Quadro de avisos
- () Telefonia (telefone interno)
- () Formulários próprios
- () Outros meios _____

3.3 Com que frequência são utilizados?

3.4 As comunicações chegam sempre aos subordinados por intermédio do supervisor imediato?

3.5 A empresa já realizou pesquisas de opinião entre os empregados?

3.6 Seria interessante a empresa manter um Clube de Empregados? Por quê?

3.7 Quais os meios utilizados pela alta administração para coordenar as atividades dos diversos setores da empresa?

4 Desenvolvimento e Capacitação

3.8 Quais os meios de treinamento e de desenvolvimento oferecidos pela empresa aos seus empregados?

() Treinamento no trabalho.

() Rodízio entre cargos de mesmo nível

() Estágios em outros cargos

() Programa de cursos e conferências

() Cursos de administração

() Cursos técnicos

() Estágios externos

() Outros meios _____

3.9 A alta administração estimula o desenvolvimento de novos administradores?

3.10 Existe na empresa uma biblioteca especializada em livros de administração e técnicos em geral, que fique à disposição dos empregados?

Anexo 3 – Questionário para a gestão de pessoas

QUESTIONÁRIO – ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Nome do entrevistado:

Data da entrevista: ___/___/___

POLÍTICA E ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

1 Política de Pessoal

1.1 A política de pessoal da empresa está expressamente definida?

1.2 A política de pessoal:

- Centraliza os pensamentos e as ações de todos os participantes da empresa?
- Foi estabelecida e fixada pela Diretoria, assessorada pelo Gerente de pessoal?
- Está baseada nos objetivos da empresa, no comportamento do seu pessoal e de acordo com as condições sociais da comunidade?
- É consistente com a legislação governamental?
- É precisa e clara, de modo a não sugerir ou permitir mais de uma interpretação?
- É uniforme em toda a empresa?
- Está divulgada e comunicada a todos os participantes da organização?
- Está regulamentada por meio de normas e rotinas, que permitam sua aplicação nos casos mais particulares e específicos?
- É conduzida através de planos e programas de pessoal?
- Foi implementada por todos os gerentes de operação?

1.3 Quais os seus princípios fundamentais?

1.4 No caso da não existência de uma política de pessoal expressamente definida, em que se baseia a gerência ou departamento de pessoal, na empresa?

2 Departamento de Pessoal

- 2.1 A empresa apresenta um Departamento de Pessoal centralizado e especializado?
- 2.2 Forneça os setores componentes do mesmo especificando as principais funções, atividades, competência e o número de colaboradores de cada um.
- 2.3 Especifique a formação, os cursos e a experiência que o responsável pelo Departamento de Pessoal apresenta.
- 2.4 No caso da não existência de um departamento de Pessoal centralizado e especializado, especifique:
- 2.4.1 Qual (is) o (s) cargo (s) da (s) pessoa (s) que habitualmente se ocupa (m) dos serviços relacionados no quadro abaixo?

Serviços\ Níveis	Administração		Técnico		Pessoal de Escritório	Mão-de-obra	
	Alta	Média	Universitário	Médio		qualificada	não qualificada
Recrutamento							
Seleção							
Recepção e integração							
Remuneração							
Capacitação e desenvolvimento							
Promoção							
Carreira							
Avaliação de desempenho							

- 2.4.2 Qual (is) o (s) cargo (s) da (s) pessoa (s) que habitualmente se ocupa (m) dos problemas puramente "burocráticos" relativos ao pessoal (preenchimento de folhas de férias, documentação para a previdência, fichários, etc)?
- 2.4.3 Qual (is) o (s) cargo (s) da(s) pessoa (s) que habitualmente se ocupa (m) dos problemas disciplinares?

ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

1 Análise do local de trabalho

1.1 A empresa já realizou um estudo em seus locais de trabalho, de modo a permitir uma análise de todos os cargos existentes?

1.2 Que trabalhos precederam a esta análise?

- Os membros do pessoal foram informados do desejo da direção em realizar esta análise
- Os membros do pessoal foram motivados para tal
- Outros _____

1.3 A descrição dos cargos foi realizada mediante que processo(s)?

- Descrição do cargo feita pelo próprio empregado
- Descrição do cargo feita pelo chefe imediato
- Entrevistas com os empregados
- Entrevistas com o chefe e empregado

1.4 Quais os fatores considerados na classificação dos cargos?

Cargos operacionais e administrativos

- instrução e cultura profissional
- experiência e prática
- requisitos físicos
- Requisitos mentais e visuais
- Responsabilidade pelo patrimônio
- Responsabilidade pelo trabalho dos outros
- Responsabilidade pela segurança
- Condições de ambiente
- Complexidade das tarefas
- Responsabilidades Econômicas
- Responsabilidades por contatos
- Nível hierárquico
- Número de subordinados

2 Avaliação de cargos

2.1 Qual o método adotado para avaliar os cargos?

- Alinhamento
- Comparação de fatores
- Avaliação por pontos
- Graus predeterminados
- Não é adotados nenhum método

2.2 Que medidas foram tomadas, no que diz respeito a salários, depois da adoção do método?

3 Remuneração

3.1 A distribuição de salários, na empresa:

- Atenta para a legislação regulamentadora dos horários de trabalho, horas extras e pagamento de salários?
- Faz com que sejam assegurados níveis salariais que ofereçam maiores vantagens que as oferecidas pelas outras empresas da comunidade?
- Faz com que sejam mantidos níveis apropriados de salários na Organização, baseados nas diferenças de atribuições dos cargos, através da avaliação dos mesmos?
- Reconhece e recompensa as habilitações e méritos individuais?
- Promove empregado credenciado para postos mais elevados, sempre que alguma oportunidade surge?
- Preocupa-se em que os salários pagos se comparem com aqueles de outras empresas da comunidade?

3.2 Na pesquisa salarial efetuada pela empresa:

- Foram selecionadas as empresas reconhecidas como empregadoras justas e bem consideradas?
- Foi organizada uma lista de cargos comuns as empresas selecionadas?
- Foram distribuídas, a todas as empresas, as descrições dos cargos considerados?
- Foram confeccionados questionários com todos os dados necessários à compilação?
- Não foi realizada a pesquisa?

3.3 Os resultados da pesquisa foram utilizados para corrigir as discrepâncias existentes?

4 Avaliação de Desempenho

4.1 Que categorias de pessoal forma abrangidas pelo sistema de avaliação de mérito e desempenho?

4.2 Qual o método adotado?

4.3 Que trabalhos preparatórios precederam a sua aplicação?

4.4 Caso não haja um sistema de avaliação de desempenho, como procede a empresa para ajustar os salários ao mérito e progresso do pessoal?

5 Promoção

5.1 Quais são os princípios e regras de promoção, na empresa?

5.2 As promoções se baseiam na avaliação de mérito?

5.3 A admissão de pessoal externo é feita somente após o exame de todas as possibilidades de promoção interna?

RECRUTAMENTO DE PESSOAL

1 Serviço de Recrutamento

1.1 As atividades de recrutamento são precedidas de uma adequada análise, descrição e classificação dos cargos a serem preenchidos?

1.2 Qual o processo normal adotado no recrutamento de pessoal?

1.3 Qual o conteúdo da requisição para recrutamento?

Nome do Departamento, Seção, etc, a que se destina o empregado?

Denominação e descrição do cargo

Requisitos (sexo, idade, estado civil, nacionalidade, atribuições)

Assinaturas dos chefes imediato e superior

Outros _____

Não existe requisição

1.4 O serviço de recrutamento:

1.4.1 Possui um arquivo contendo informações detalhadas sobre os atuais empregados?

1.4.2 Para qualquer vaga que surja, é dada oportunidade aos empregados já existentes?

1.4.3 Possui um plano previsional, de modo a antecipar as futuras necessidades?

1.4.4 O que este plano levou em consideração?

Aumento na demanda de trabalhos

Rotação de pessoal

Promoções e transferências

Absenteísmo

Outros _____

4.1.5 Possui um dossiê de candidatos interessantes para o preenchimento de quaisquer vagas?

4.2 Quais as técnicas de recrutamento utilizadas?

Anúncios na imprensa escrita e falada

Agências de emprego particulares

- Cartazes em Associações Profissionais, Sindicatos, etc
- Transferências internas
- Anúncios periódicos em especializados
- Visitas a colégios, escolas técnicas e universidades
- Exposições, feiras e congressos
- Os próprios empregados
- Oferta espontânea, decorrente do bom conceito usufruído na comunidade
- Outras

4.3 Discrimine, entre os processos acima, os utilizados para os cargos pertencentes aos níveis abaixo relacionados:

- Alta administração
- Média administração
- Pessoal técnico e de escritório
- Pessoal operacional

4.4 Caso a empresa recorra a Escritórios Especializados para recrutar e selecionar pessoal, especifique para que cargos isto se verifica.

4.5 Quais os dados contidos na ficha de emprego?

4.6 As fichas de emprego foram elaboradas, de modo:

4.6.1 A fornecer reais subsídios para a entrevista preliminar?

4.6.2 A permitir que pessoas de baixo nível de instrução possam preenche-las?

4.7 Ao candidato é permitido preencher a ficha de emprego, mesmo que no momento não exista vaga?

4.8 Qual o objetivo da entrevista realizada preliminarmente?

- Promoção de relações públicas
- Eliminação dos candidatos não qualificados
- Não é realizada

4.9 São solicitadas referencias aos candidatos?

4.10 Quais as fontes referidas?

- Ex-empregadores

- Pessoas das relações do candidato
- Outras _____

4.11 Quais os meios utilizados para se obterem estas informações?

- Correio.
- Telefone
- Contatos pessoais
- Outros

5 Estabilidade

5.1 Como é analisada a rotação do pessoal?

- por nível
- por setor
- por função
- por tempo de serviço
- não é analisada

5.2 Qual a periodicidade desta análise?

- mensal
- trimestral
- semestral
- anual

5.3 Com que objetivo são realizadas as entrevistas de desligamento?

- Verificar as causas de migração
- Indiretamente avaliar: seleção, treinamento, administração de salários, e falhas em geral
- Não são realizadas

5.4 Quais as causas da migração do pessoal?

- Procura de melhores salários
- Insatisfação causada pelo ambiente de trabalho
- Outras _____

5.5 Quais as principais causas do absentéismo?

- Alegação de doença
- Falta de incentivos
- Outras _____

5.6 Quais as medidas que têm sido postas em prática, para reduzir o absentismo?

- Obrigatoriamente de atestado do INPS
- Prêmio de assiduidade
- Controle efetivo no que se refere ao horário de trabalho
- Outras

SELEÇÃO DE PESSOAL

1 Serviço de Seleção

1.1 Em que se baseiam as normas que regem a seleção?

- No estudo das funções sob o ângulo das exigências físicas, intelectuais e caracteriais (análise do trabalho)
- No conhecimento do indivíduo
- Outros _____

1.2 Quais os métodos de seleção utilizados?

1.3 São realizados testes psicotécnicos?

- Aplicados e interpretados por psicólogo
- Aplicados e interpretados por pessoa não qualificada
- Outros _____
- Não são realizados

1.4 Existem baterias de testes específicos para cada cargo?

1.5 São realizadas provas de conhecimentos?

1.6 Em que consistem?

1.7 São realizadas entrevistas intensivas?

- Realizadas pelo provável futuro chefe

- Realizadas pelo Encarregado do Pessoal
- Outros _____

1.8 É realizado exame médico?

- Realizado da própria empresa
- Realizado pro médico contratado para tal
- Realizado no INPS (apresentação de atestado de saúde)
- Não é realizado

1.9 O médico está informado das exigências físicas dos postos de trabalho?

1.10 Qual o processo normal que segue o candidato, desde o momento em que, pela primeira vez, se apresenta na empresa, até o momento em que é admitido?

1.11 O serviço de seleção costuma estudar as possibilidades de aproveitamento, em outros, dos candidatos excluídos em algumas das fases de seleção?

1.12 As fichas destes candidatos ficam arquivadas para utilização posterior?

1.13 No que se refere à admissão e/ou demissão de empregados, há a necessidade de aprovação por parte da Alta administração?

1.14 Se não, quem autoriza a admissão e/ou demissão?

2 Recepção e integração

2.1 O que prevê o processo de recepção e integração do candidato admitido?

- Fornecimento aos novos empregados de uma série de informações concretas e exatas relativas à vida da empresa – histórico, atividades, estrutura, políticas, regras, etc.
- Comunicação, pormenorizada, das condições de trabalho vigentes: salários, férias, previdência social, direitos, obrigações, etc.
- A apresentação ao supervisor imediato e aos colegas de seção
- Visita a todas as dependências da empresa
- Período de aclimatação nas primeiras semanas, incluindo palestras, treinamentos e cursos.
- Outros _____

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

1 Pesquisa das Necessidades

1.1 É feita pesquisa para se determinarem as necessidades reais de treinamento?

1.2 Como se desenvolve esta pesquisa?

2 Métodos

2.1 Quais os métodos de treinamento utilizados?

A preleção pura

A preleção seguida de debate

A preleção seguida de filmes

A conferência

A conferência controlada ou semicontrolada

O debate

A discussão dos casos

O painel

O comitê

Outros _____

2.2 O serviço de treinamento de pessoal possui dependências adequadas?

Para as aulas, palestras, etc.

Para o treinamento prático de um serviço ou procedimento

2.3 O serviço de treinamento possui orçamento próprio?

2.4 Qual a percentagem gasta em formação do pessoal?

3 Treinamento Operacional

3.1 Existe um plano de formação e aperfeiçoamento do pessoal executante?

3.2 Quais os seus elementos principais?

3.3 Qual o cargo da pessoa responsável pela sua execução?

4 Treinamento de Administradores

4.1 Existe um plano de formação e aperfeiçoamento de administradores?

4.2 Quais os elementos fundamentais do mesmo?

4.3 Os administradores já participaram de cursos organizados por entidades estranhas à empresa?

4.4 Quais foram estes cursos em nível de Diretoria e Gerência?

Administração-Geral

Desenvolvimento de Administradores

Administração Financeira

Administração de Marketing

Administração de Pessoal

Administração de Materiais

Relações Humanas

Liderança de reuniões

Outros _____

4.5 Quais foram estes cursos em nível de chefia (encarregados)?

Liderança no trabalho

Motivação

Simplificação do Trabalho

Tempos e Movimentos

Atendimento ao Cliente

Segurança no Trabalho

Higiene no trabalho

Relações Humanas no trabalho

Outros _____

4.6 Quantas pessoas participaram ou participam desses cursos?

4.7 Quais foram as empresas prestadoras desses cursos e treinamentos?

5 Formação de Instrutores

5.1 Qual o critério utilizado para a escolha dos futuros instrutores de treinamento?

5.2 Quais os cursos destinados a complementar a formação destes instrutores?

5.3 Cursos de formação, técnicos e pedagógicos, são organizados para os empregados a quem são confiadas responsabilidades de formação de aprendizes e de outros empregados?

5.4 Quantos empregados já participaram dos mesmos?

6 Acompanhamento

6.1 Os resultados do treinamento são avaliados em comparação com os objetivos previamente estabelecidos e o grau de sucesso alcançado?

6.2 Como é feita esta avaliação?

() Avaliação indireta

() Avaliação sistemática

BENEFÍCIOS E SERVIÇOS DE PESSOAL

1 Benefícios

1.1 Quais os benefícios que a empresa, excetuando os obrigatórios por lei, fornece a seus empregados?

() Planos de saúde

() Plano de hospitalização

() Plano de seguro-acidente

() Planos especiais de aposentadoria

() Planos de seguro de vida em grupo

() Planos de sugestões

() Planos de incentivos a idéias

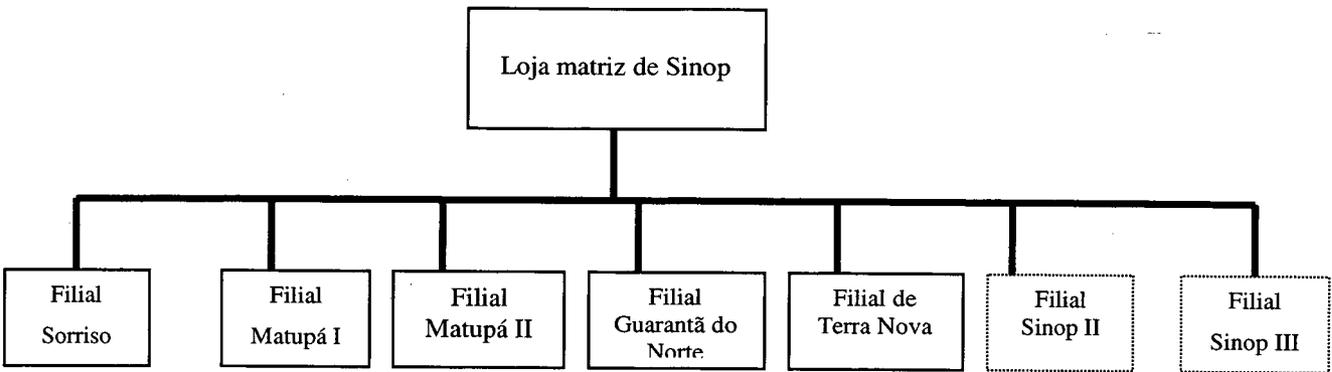
() Planos de empréstimos e financiamentos

() Outros

2 Serviços

2.1 Quais os serviços a empregados atualmente utilizados pela empresa?

- Assistência alimentar
- Assistência médica
- Assistência hospitalar
- Assistência educacional
- Assistência de locomoção
- Assistência social
- Clube e assistência recreativa
- Associações profissionais
- Assistência cultural
- Assistência Jurídica
- Assistência pessoal diversa
- Outros

Anexo 4 – Organograma geográfico

Anexo 5 – Organograma da loja matriz da Casa Aurora Supermercados

