

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - SENAI - PR

**A INFLUÊNCIA DA APRENDIZAGEM NO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

**Autores: JORGE LUIZ JACON  
MARIA CAROLINA DE CASTRO LEAL**

**Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto**

**CURITIBA  
1997**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DA APRENDIZAGEM NO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

**Autores: JORGE LUIZ JACON  
MARIA CAROLINA DE CASTRO LEAL**

Projeto Técnico apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção do título  
de Especialista em Gestão Empresarial -  
SENAI - PR

**Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto**

**CURITIBA  
1997**

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	03
AGRADECIMENTOS.....	04
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	05
1 - Objetivos do Trabalho.....	06
2 - Justificativa.....	07
3 - Restrições à Proposta.....	10
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
1 - Fundamentação Teórica.....	12
CAPÍTULO III - A EMPRESA.....	26
1 - Breve Histórico e Estrutura Administrativa do SENAI.....	27
2 - Diagnóstico.....	36
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	42
1 - Metodologia.....	43
2 - Tabulação dos Dados.....	44
3 - Análise dos Dados.....	56
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES.....	66
1 - Conclusões.....	67
2 - Limitações e Recomendações.....	73
BIBLIOGRAFIA.....	75
ANEXOS.....	78

## APRESENTAÇÃO

O presente trabalho é um Estudo de Caso sobre o tema *A Influência da Aprendizagem no Processo de Tomada de Decisão*.

Ele foi realizado como tarefa final do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, pós-graduação realizada no período de agosto/95 a novembro/96, resultado de convênio firmado entre o SENAI-PR e a Universidade Federal do Paraná.

O presente estudo foi desenvolvido no SENAI-PR, mais propriamente nas Unidades Operacionais de Curitiba, CIC, CETSAM, CETMAM e Departamento Regional do Paraná, todas situadas na região metropolitana de Curitiba.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de agradecer a todas as pessoas que colaboraram para a execução deste Estudo de Caso.

Particularmente, aos colegas que participaram respondendo aos questionários e dando entrevistas; ao Prof. Pedro pelos valiosos esclarecimentos dados para a execução deste trabalho; e duplamente à Direção Regional do SENAI - PR, por nos ter permitido executar nosso estudo junto a própria entidade, bem como por nos oportunizar a participação nesta pós-graduação.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUÇÃO**

## **OBJETIVOS DO TRABALHO**

### **GERAL**

Analisar a importância da aprendizagem adquirida na participação em eventos de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal, e se existem mudanças no comportamento dos gerentes do SENAI em função deste aprendizado, no que diz respeito à Tomada de Decisões.

### **ESPECÍFICOS**

. Pesquisar, junto a clientela escolhida, com qual frequência participam de treinamentos e se existe aplicação do aprendido no dia-a-dia do trabalho, principalmente no que se refere à Tomada de Decisão.

. Descobrir qual é o nível de utilização da Administração Participativa, através do grau de delegação da decisão, dentro do SENAI.

. Perceber se o SENAI está investindo de forma acertiva no desenvolvimento de pessoal de gerência e se estes investimentos trazem resultados.

## JUSTIFICATIVA

A modernização industrial, a globalização de mercados, a era “pós” Qualidade Total, a violenta revolução tecnológica e de informação, impõe às empresas a busca da competitividade e efetividade de suas ações. O ‘homem’ não poderia passar por essas mudanças impune, e também a sua forma de ver o mundo, as relações humanas e a busca de competência, sofre profundas alterações.

O SENAI, entidade existente a mais de 53 anos no contexto industrial brasileiro, obviamente também não pode ficar inerte a estas mudanças, pois como formador de mão-de-obra e educador do ser humano, possui inclusive co-responsabilidade sobre o desenvolvimento industrial e na relação capital/trabalho.

O novo modo como se comporta a atividade econômica no geral requer cada vez maior preparo dos recursos humanos, que no auge do refinamento etimológico, já não são assim denominados, mas de potenciais ou talentos humanos, mostrando através desta simples mudança nominal a forte mudança de paradigma desencadeada por este contexto. O novo paradigma é o da real valorização do “ser humano”, pois a mesma tem se mostrado a única forma de acompanharmos as exigências do mundo em transformação.

Para acompanhar estas transformações e melhor educar para o trabalho, o SENAI tem de buscar uma renovação e atualização constantes. Quem, teoricamente, viabiliza esta atitude são os gestores da entidade, que - através da sua visão estratégica - devem traçar os caminhos que o SENAI percorrerá para dar respostas aos seus clientes e ser útil ao mercado.

Por isso, o nosso estudo de caso prendeu-se à Tomada de Decisão e é focalizado principalmente nas chefias.

Por ser o SENAI cinquentenário (e até porque muito pouco tempo atrás os seus gestores também o eram), a dificuldade na mudança de atitude muitas vezes encontra impulso na tradição e conservadorismo histórico, sendo mais difícil abandonar o conhecido para aventurar-se no “novo”. Um novo que não só alavanca um processo de mudança de comportamento, mas uma mudança estrutural de como o SENAI se relaciona com o mercado de trabalho e lida com o processo de educação para o trabalho.

Difícil, mas não impossível. Tanto que nos últimos anos a média da faixa etária dos dirigentes do SENAI-PR tem diminuído, bem como o tempo de permanência numa determinada função tem encurtado a olhos vistos.

Como em qualquer outra empresa, a competência, seja dos gestores, seja dos funcionários operacionais do SENAI, está sendo colocada à prova como requisito indispensável para seu sucesso profissional.

O atual gerente do SENAI, está vivenciando o momento exato da mudança, muitas vezes não sabendo explicá-la por estar dela fazendo parte. Essa “vivência” faz parte do processo de aprendizagem e talvez seja ela o principal “elo” com a busca da competência. Neste estudo procuramos extrair ao máximo o processo vivenciado por cada um, e como os mesmos estão se adequando a exigência de um novo perfil. Quizemos perceber como está ocorrendo o Processo de Tomada de Decisão, e se o desenvolvimento pessoal, proporcionado pelo SENAI através dos muitos cursos/seminários/treinamentos ministrados aos seus funcionários, traz resultados positivos.

O SENAI está passando por sérias mudanças, devido principalmente às dificuldades financeiras advindas da redução da arrecadação compulsória das empresas, que o está obrigando a achar formas alternativas de complementação de sua receita. Para promover estas mudanças está investindo muito no treinamento de seu pessoal, principalmente das chefias.

Olhando sobre esses aspectos, para o SENAI, a importância deste estudo de caso reside exatamente na possibilidade de descobrir se está investindo de forma acertada no desenvolvimento de seu pessoal de gerência, e se estes investimentos vem dando resultados, ou seja, uma melhoria na tomada de decisão.

Peter M. Senge, no seu Best-seller "A Quinta Disciplina" cita que *"A verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano. Por intermédio da aprendizagem nós nos recriamos, tornamo-nos capazes de fazer o que nunca conseguimos fazer, adquirimos uma nova visão do mundo e da nossa relação para com ele, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo generativo da vida. Dentro de cada um de nós há uma intensa sede por esse tipo de aprendizagem, tão arrebatadora quanto o desejo sexual."*

Este contexto nos leva a refletir sobre o quanto a aprendizagem influencia na tomada de decisão futura dos gerentes. Quanto mais preparados estiverem e quantas mais características inatas possuírem, mais competentes eles serão, e - por consequência - mais efetiva será a empresa à qual eles pertencem.

## **RESTRIÇÕES À PROPOSTA**

A única restrição que houve a nossa proposta inicial, foi no sentido de reorientação do trabalho a um objetivo mais específico e possível de ser alcançado.

Quando da apresentação da proposta do projeto, o objetivo do nosso trabalho estava voltado genericamente ao tema Liderança.

Nosso orientador, no entanto, nos conduziu ao tema Tomada de Decisão, por ser Liderança assunto por demais complexo, não podendo ser esgotado em tempo tão escasso como o que se nos apresenta para este Estudo de Caso.

Como nosso maior interesse baseou-se no que as pessoas aprendem efetivamente quando participam de uma infinidade de programas de desenvolvimento pessoal durante sua formação (que aliás é interminável), nosso estudo mostrou-se mais acertivo se estudada a variação da forma de Tomada de Decisão pelos gerentes, após a participação nestes eventos. Dessa forma nosso trabalho tornou-se muito mais objetivo.

**CAPÍTULO II**  
**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo geral deste estudo de caso consiste em analisar a importância da aprendizagem adquirida na participação em eventos de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal, e se existem mudanças no comportamento dos gerentes do SENAI em função deste aprendizado no que diz respeito a Tomada de Decisão.

Para fundamentar este estudo de caso, importante se faz analisar alguns estudos anteriores feitos por autores reconhecidos sobre temas específicos, que somados permitem aprofundar o tema.

Sobre Aprendizagem, Klas Mellander afirma que só é difícil aprender quando relacionamos o aprendizado com ensino ou estudo. Do contrário, segundo ele, parece que as pessoas aprendem sem muito esforço. Para evidenciar seu ponto de vista, conta:

*Certo dia, andava por uma rua movimentada quando vi uma senhora de uns setenta anos. Estava em pé, apoiada na bengala, esperando o ônibus. Os traços do seu rosto pareciam ter sido desenhados por um mestre; mostravam desilusão e tristeza, alegria e gosto pela vida - e a passagem do tempo. Ela olhava fixamente à frente, na verdade sem olhar nada, aparentemente sem nenhum interesse pelos arredores imediatos, com uma aura de paz e tranquilidade em torno de seu corpo arqueado. De repente, a vi como um livro antigo, raro, com a capa de couro gasta, contendo uma quantidade incomensurável de conhecimento e sabedoria. Esta idéia deve ter surgido do pensamento de que cada ser humano guarda uma quantidade inimaginável de informações. O que ela não poderia nos contar sobre todas as pessoas que conheceu e de que se lembra e reconheceria se visse novamente? Sobre suas experiências, emoções, amizades, épocas de solidão e os inúmeros acontecimentos importantes e comuns da sua vida? Sobre tudo que já leu, ouviu, viu, entendeu, discutiu, imaginou e pensou? E tudo isso é resultado de algo a que nos referimos friamente como aprendizado - o aprendizado de toda uma vida. (01)*

Baseado nessa observação Mellander conclui que o conhecimento é resultado da somatória da educação formal mais o aprendizado espontâneo e inconsciente realizado no dia a dia. Para ele, aprendemos o tempo todo. Se pudermos estar conscientes de como aprendemos espontaneamente, aumentaremos nossa capacidade de aprender conscientemente, utilizando melhor o aprendizado formal.

Outro autor que pesquisou a fundo sobre organizações de aprendizagem é Peter M. Senge, sendo que para ele

*Ninguém precisa ensinar nada às crianças na primeira infância, pois elas são intrinsicamente curiosas e aprendem por si mesmas a andar, falar e até mesmo correr pela casa. O aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, todo ser humano gosta de aprender. (02)*

Senge ainda reforça seu ponto de vista quando, dissertando sobre Mudança de Mentalidade (metanóia), diz que:

*A verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano. Por intermédio da aprendizagem nós nos recriamos, tornamo-nos capazes de fazer o que nunca conseguimos fazer, adquirimos uma nova visão do mundo e da nossa relação para com ele, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo generativo da vida. Dentro de cada um de nós há uma intensa sede por esse tipo de aprendizagem, tão arrebatadora quanto o desejo sexual. (02)*

Dentro da mesma linha Marilyn Ferguson afirma que:

*O paradigma mais amplo busca a natureza do aprendizado, em vez de métodos de instrução. O aprendizado, afinal de contas, não significa apenas escolas, professores, alfabetização, matemática, notas, resultados. É o processo através do qual vencemos cada passo do caminho desde que respiramos pela primeira vez; a transformação que ocorre no cérebro sempre que uma nova informação é integrada, uma nova habilidade dominada. O aprendizado aciona a mente do indivíduo. Qualquer outra coisa é mera escolarização. (03)*

Ainda sobre o tema aprendizagem, Marilyn cita um trecho do livro “A Erva do Diabo”, de Carlos Castaneda, para mostrar que a modificação do aprendizado é precedida por uma tensão, cuja intensidade obedece a uma sucessão: inquietação, excitação, tensão criativa, confusão, ansiedade, angústia, medo. Castaneda descreve a surpresa e o medo na Aprendizagem, dessa maneira:

*Vagarosamente ele começa a aprender - pouco a pouco no princípio, depois em grandes porções. E seus pensamentos logo entram em choque. O que ele aprende não é o que esperava ou imaginava e, desse modo, começa a sentir medo. Aprender jamais é o que uma pessoa espera. Cada passo do aprendizado é uma tarefa nova, e o medo que o homem experimenta começa a crescer de modo implacável, inflexível. Seu propósito se transforma num campo de batalha...*

*Ele não deve fugir. Tem que desafiar seu medo e, apesar dele, dar o passo seguinte do aprendizado, e outro, e mais outro. Deve sentir um medo profundo, mas mesmo assim não pode parar. Essa é a regra! E chegará um momento em que seu primeiro inimigo baterá em retirada. Aprender não mais será uma tarefa assustadora. (03)*

Concluindo essas abordagens Klas Mellander ressalta que:

*A função primordial dos modelos teóricos é ajudar as pessoas a organizarem as experiências e os conceitos que já possuem. (01)*

Sendo a aprendizagem uma organização das experiências vivenciadas pelas pessoas, pressupõe-se que a cada nova aprendizagem haja uma mudança de comportamento. Ainda, Claudino Piletti cita Schmitz ( Schmitz, E.F. Op cit. p. 53.) para definir aprendizagem

*como sendo a aquisição de novos comportamentos. O problema é que o termo comportamento geralmente é reduzido a algo exterior e observável. E, se limitarmos a aprendizagem ao observável, exclui-se dela o que tem de mais essencial: a consciência, a formação de novos valores, disposições e formas interiores de pensar, ser e sentir que se exteriorizam apenas em algumas atitudes e ações, mas nem sempre são imediatamente observáveis. (04)*

A organização das experiências levam, então, às mudanças. Fazendo esse “link” entre aprendizagem e mudanças citamos Marilyn Ferguson:

*O medo pode nos impedir de criar, inovar arriscar. Ainda assim, optamos pela simples ilusão de segurança. Prolongamos nosso desconforto e somos perturbados no sono. No fundo, sabemos que estamos em perigo, evitando a mudança num mundo em transformação. As únicas estratégias suficientemente imaginativas para nos resgatarem provêm da “outra” consciência. Devemos discutir os assuntos, romper e reformar as estruturas, repetidas vezes. (03)*

Peter M. Senge aborda o tema resistência a mudanças de uma forma mais macro, referenciando os líderes como responsáveis por esse processo dentro das empresas:

*Sempre que houver “resistência às mudanças”, com certeza existe um ou mais processos de balanceamentos “ocultos”. Não há nada de caprichoso ou misterioso na resistência a mudanças - ela sempre resulta de ameaças às normas e maneiras tradicionais de fazer as coisas, normas essas que estão entrelaçadas nas relações de poder estabelecidas. Ao invés de forçar para vencer a resistência, líderes habilidosos tratam de descobrir sua fonte de origem. (02)*

Buscamos em José Hamilton Bueno quando aborda este tema, diversos significados para a palavra MUDANÇA:

- . *dar outra direção,*
- . *alterar, modificar,*
- . *transformar, converter,*
- . *tornar diferente do que era.*

*Mudança implica risco. Medo. E muita insegurança. É a troca do confortável, já dominado, pelo incerto, desconhecido. (05)*

Bueno continua sua abordagem afirmando que a mudança implica em risco, medo e insegurança. É realizada uma troca do confortável pelo incerto e desconhecido. Para ele, o desafio é conseguir o comprometimento das pessoas de forma a engajá-las aos novos objetivos que a organização se propõe. Cita ainda que:

*Se o processo de mudança não levar em conta a necessidade de despertar nas pessoas um desejo ardente de partilhar das alterações que se deseja introduzir, a resistência, tácita ou explícita se instalará. (05)*

Ou ainda, quando ele cita Fela Moscovici (MOSCOVICI, Fela. **Algo Chamado Mudança**. LTC, 1988):

*Do ponto de vista psicológico, resistir à mudança é uma reação natural do ser humano, desde que represente um período transitório de adaptação, em que a pessoa busca recursos para enfrentar o desafio de uma situação diferente, segura e insegura. (05)*

Yoshio Kondo evidencia que as empresas estão mudando em busca de alternativas para sua própria sobrevivência, e que neste processo elas esperam que seus funcionários tenham capacidade de corresponder às mudanças. Para ele, em tempos de mudanças tornam-se mais importantes as pessoas que são flexíveis, procurando seu próprio equilíbrio, em

*detrimento às pessoas que almejam a estabilidade. (06)*

Reed Nelson e Mauro Loureiro, relacionando Aprendizado e Mudança ponderam que:

*As organizações competentes, assim como as incompetentes cometem erros e equívocos, embora com menos frequência. A grande diferença é a capacidade das competentes de aprender com seus erros e se modificar para não repeti-los. Essa capacidade começa com a prática de admitir os erros assim que acusados, uma prática que exige considerável lucidez e humildade por parte de todos, especialmente a chefia. (07)*

Colocando mudanças dentro do contexto de Treinamento e Desenvolvimento, Marco Aurélio Ferreira Vianna e Luiz Augusto Costa Curta Junqueira relatam que

*O ritmo de mudanças advindo das mais diversas fontes ainda não impactou a área de Treinamento e Desenvolvimento na consciência, forma e conteúdo adequados às características e necessidades da administração contemporânea. Uma honesta e madura avaliação demonstra, ao contrário, um panorama de baixíssimo avanço, incompatível com a importância estratégica do tema. Afinal de contas, a **learnig organization** (organização voltada para o aprendizado) não é apenas mais um modismo de mais um consultor (no caso, Peter Senge). Fica provado que organizações triunfadoras há muito tempo dão "prioridade 1" às atividades de desenvolvimento da capacitação de seus colaboradores. (08)*

Outro fator a ser analisado neste estudo de caso, é a motivação. Muitas vezes a melhoria do processo de tomada de decisão é conseguida através da atualização e conhecimentos, com conseqüente aprimoramento técnico. Antes disso, porém, é imprescindível trabalhar a motivação humana.

Sobre motivação, Yoshio Kondo pondera que:

*Algumas pessoas argumentam que é muita pretensão pensar que um ser humano possa motivar seus semelhantes. Embora seja preciso reconhecermos a existência de tal restrição, todos nós estamos cientes de que isso não altera a necessidade e a importância da motivação. Aqueles que fazem esse tipo de asserção preferem usar a palavra “incentivo” em vez de “motivação”. (06)*

Analisando o contexto do dirigente, John Francis Mano afirma:

*Dirigentes não motivam ninguém, podendo, isto sim, criar o clima para que as pessoas se automotivem. Um motivador é algo que tem o poder de criar no indivíduo um estímulo que o leva a organizar sua maneira de proceder, visando satisfazer, pelo menos em parte, uma ou várias necessidades. Pode-se dizer, então, que todo comportamento é, pois, causado - motivado.*

*Uma vez que dirigir significa atingir resultados através das pessoas, motivadamente, dirigentes precisam ter um bom e atualizado conhecimento de seus subordinados como indivíduos. (09)*

E Idalberto Chiavenato:

*Uma das primeiras perguntas que se faz hoje é: quem é o responsável pela motivação das pessoas dentro das empresas? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso. Simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. (10)*

Já para Jay A. Conger o dirigente carismático obtém a energia motivadora recorrendo

*ao processo psicológico de inculcar o senso de poder para alimentar as chamas da energia motivadora. Com esse processo, conseguem intensificar a fé dos seguidores na própria capacidade de realizar a visão do líder. (11)*

É importante ressaltar que para aprender é preciso estar motivado e baseados em Claudino Piletti podemos dizer que para que alguém aprenda, se faz necessário que ele assim o queira. Dificilmente conseguiremos ensinar algo a alguém que não queira aprender. Piletti reforça que:

*A motivação consiste em apresentar a alguém estímulos e incentivos que lhe favoreçam determinado tipo de conduta. Em sentido didático, consiste em oferecer ao aluno os estímulos e incentivos apropriados para tornar a aprendizagem mais eficaz. (04)*

Não se pode falar sobre motivação e tomada de decisão sem ater-se, ao menos superficialmente, ao tema Administração Participativa, uma vez que são formas interdependentes, o que pode ser evidenciado através da colocação de John P. Kotter e James L. Heskett:

*Com frequência, também ouvimos dizer que as culturas fortes melhoram o desempenho empresarial porque criam um nível incomum de motivação nos empregados. Às vezes, há a alegação de que valores e comportamentos partilhados fazem as pessoas se sentirem bem trabalhando para a firma, de que esse sentimento de dedicação e lealdade faz as pessoas se esforçarem mais. Às vezes, dizem que certas práticas consideradas comuns entre firmas com culturas fortes tornam o trabalho intrinsecamente gratificante. Envolver as pessoas nas tomadas de decisão e reconhecer a sua contribuição seriam dois exemplos comuns. (12)*

Idalberto Chiavenato quando discorre sobre as bases da Administração Participativa, entende que para participar são necessários três aspectos fundamentais:

- a) o envolvimento mental e emocional;*
- b) a motivação para contribuir;*
- c) a aceitação de responsabilidade.*

*A participação é um processo compartilhado entre gerente e subordinados. O gerente deve incentivar continuamente a participação dos seus subordinados através dos três aspectos fundamentais acima.*  
(10)

Coloca ainda que as principais bases da Administração Participativa são:

- a) Visão do negócio;
- b) Trabalho em equipe;
- c) Desenho dos cargos;
- d) Informação operacional;
- e) Sistema de recompensas.

Eden Aparecido dos Santos vê a Administração Participativa como

*um princípio, no seu mais alto grau e que norteia o comportamento humano, que é o da tendência à sociedade. Dentro dessa ótica há um importante axioma, o de que na administração participativa todos devem saber falar, mas, principalmente, todos devem saber ouvir. Deixemos, portanto, de fazer da administração participativa algo insólito ou inusitado e ao alcance apenas dos iniciados. Ela é a própria essência da sociedade humana. Todos podemos e devemos aplicá-la.*  
(13)

Fazendo uma crítica sobre a utilização da participação na administração, Michel Crozier diz que:

*... a participação nas decisões é um presente que os dirigentes ofereciam aos subordinados e, para os sindicalistas, que o direito de participação é um direito natural que deve ser arrancado aos que detêm o poder. Por mais opostas que sejam, essas duas visões resultam da mesma filosofia e sua aplicação sempre levou aos mesmos fracassos.*

*O patrão que concede a seus empregados o direito de participação colhe sempre a mesma ingratidão por parte daqueles a quem pensava dar um presente. Os empregados, de uma maneira geral, continuarão apáticos ou não utilizarão os direitos que lhes foram concedidos a não ser para se opor à autoridade do patrão. Quanto aos sindicatos, seu desempenho na co-gestão só lhes traz sarcasmo e dificuldades da parte dos mandantes mais inclinados a criticar que a assumir responsabilidades. Só a manipulação afetiva permite a uns e outros manter um clima aceitável e transformar os fracassos em semi-sucessos.*

*Por quê? Simplesmente porque a participação não pode ser um presente ou uma vantagem. É um encargo por vezes muito pesado. E é natural que os subordinados aos quais ele é proposto manifestam-lhe um entusiasmo muito limitado apesar da propaganda que sofrem.*

*Por mais que essa afirmação já esteja bem fundada sobre numerosos resultados de trabalhos sociológicos, na França como em outros países ela surpreende. E no entanto, o que seria mais natural? Participar é perder a liberdade, é perder a situação confortável de crítico, é também enfrentar o risco de se empenhar emocionalmente, é finalmente prestar-se à limitação de outrem, à limitação do grupo ou da unidade às decisões das quais se participa. Talvez mais profundamente ainda, se tomarmos o exemplo de uma organização, cada um desempenha seu papel à sua maneira, com seus hábitos, seu jeito, suas práticas pessoais, que são segredos que lhe permitem preencher sua função com um mínimo de custo. Este capital, que lhe assegura um mínimo de liberdade de manobra, é o que se pede que ele empenhe na participação. Quem o faria sem expectativa de benefícios? Quem arriscaria um capital sem sérias garantias e sem possibilidades de renda?*

*A participação, na verdade, não tem sentido para um subordinado, a menos que se lhe pague em dinheiro, em poder, em possibilidades para o futuro, pois é algo que lhe custa afetiva e racionalmente. (14)*

Apesar da participação no processo decisório ser fator motivacional a todos os funcionários, o gestor não poderá furtar-se da sua responsabilidade na Tomada de Decisão, correndo o risco de perder a função inerente ao seu cargo. Matthew J. Culligan, C. Suzanne Deakings e Arthur H. Young afirmam que

*Os administradores que não tomam decisões não estão administrando - seja qual for o título que usem. Nada é mais fundamental ao conceito de volta às origens da administração. Tomar decisões é a atividade fundamental de administradores e líderes. Para que os líderes consigam manter suas posições, é necessário que possuam bem desenvolvida a habilidade de julgamento crítico. Não podem se iludir quanto à importância de suas decisões. (15)*

Ainda fundamentando que decidir é administrar, David Freemantle relata que

*O **Superboss** mostra-se propenso à tomada de decisões. Gosta de tomar decisões e aproveita toda oportunidade de fazê-lo. Seu maior perigo é ultrapassar os limites e começar a tomar decisões que pertencem a outros.*

*Ele decide virtualmente a cada minuto do dia - decide se irá visitar ou não o escritório central na sexta-feira, se descerá às 10:30 horas para tomar um café com um colega, se irá levantar o problema da qualidade, surgido semana passada, na próxima reunião com sua equipe, se irá mandar um funcionário seu participar de um treinamento especial de três dias.*

*Mas toda decisão tomada pelo **Superboss** tem dois direcionamentos: o que é melhor para a empresa em termos de lucro e o que é melhor para a sua equipe. Se isto não estiver claro, procurará obter maiores informações, refletirá um pouco mais, consultará algumas pessoas (seu chefe, o representante dos empregados e outros). Então, depois que tiver uma visão clara acerca do impacto de uma medida sobre o pessoal e os lucros, tomará a decisão.*

*O verdadeiro teste para ele, contudo, refere-se à sua capacidade de tomar decisões difíceis, como por exemplo efetuar uma ocasional mas necessária demissão, ou um corte de pessoal.*

*O **Superboss** está preparado para enfrentar momentos difíceis ao ter que decidir pelo que é melhor para a empresa e para as pessoas.*  
(16)

Conservando o mesmo raciocínio Joe Batten afirma que, para ele, não há administração ou legislação onde isso não aconteça. Cita:

*Sem decisões no meio do caminho, destrói-se a vitalidade, temos uma organização estática.* (17)

Acreditando na premissa de que os treinamentos em Tomada de Decisão dão resultados positivos, J. Edward Russo e Paul J.H. Schoemaker puderam

*... que pesquisas recentes tornam acessíveis os princípios de tomada de decisões, possibilitando que qualquer um os entenda e tome decisões melhores e com mais confiança.* (18)

relatam ainda que:

*Os bons treinadores de natação reconhecem que os nadadores não treinados tendem a cometer alguns erros característicos, tais como mergulhar muito fundo ou erguer demais a cabeça quando respiram. Os pesquisadores de tomadas de decisão aprenderam que os tomadores de decisões não treinados cometem também erros característicos. Por exemplo, as pessoas frequentemente definem seus problemas de maneira que as fazem passar pelas melhores opções. Ou deixam de coletar informações factuais importantes porque têm excesso de confiança em seus critérios. Assim como os melhores treinadores de natação desenvolveram formas para corrigir os erros mais frequentes dos nadadores, os pesquisadores de tomada de decisões estão desenvolvendo formas para vencer os erros característicos dos tomadores de decisão autodidatas.* (18)

Os próprios autores relatam que o problema de estar preparado para tomar decisões de forma autodidata pode ter um agravante quando aliado ao uso da intuição como ferramenta que direcione o processo. Eles abordam o tema intuição no processo decisório dizendo:

*Quando você confia na intuição para tomar uma decisão, sua mente processa parte ou todas as informações que possui de maneira automática e rápida, sem conscientizar-se de qualquer detalhe. No entanto, as decisões intuitivas raramente levam em conta, de forma adequada, todas as informações disponíveis. Elas sofrem de inconsciência. ( Em dias diferentes, o mesmo perito decide de maneiras diversas até mesmo uma questão clara, como se uma radiografia indica ou não a presença de um câncer.) As decisões intuitivas são afetadas não só pelas evidências que deveriam influenciar sua escolha, mas também por fatores como fadiga, enfado, distrações ou a lembrança de uma briga com sua mulher no café da manhã.*

*Por outro lado, a tomada de decisões intuitivas tem ao menos uma vantagem. Ela com certeza leva menos tempo do que tomar uma decisão com os métodos sistemáticos que discutiremos a seguir. Todos devem decidir intuitivamente muitas pequenas questões. Além disso, em teoria, uma decisão intuitiva pode levar em conta os conhecimentos que você tem, mas não sabe colocar em palavras. Em princípio, sua mente deve ser capaz de processar informações de um modo mais complexo e sutil do que você poderia formalizar em uma regra para decisões. (18)*

Unindo os conceitos de Administração Participativa e Tomada de Decisão em grupo, esses mesmos autores buscam mostrar que a eficácia da tomada de decisões não depende do número de pessoas envolvidas. Depende sim do quanto elas estão preparadas. Argumentam:

*Muitas pessoas buscam uma solução simples para as incertezas da tomada de decisões: trazem mais pessoas para o processo. Elas acreditam que, com muitas cabeças boas trabalhando juntas, uma excelente solução com certeza surgirá.*

*Infelizmente, elas estão erradas. Não importa o quão brilhantes possam ser seus membros, os grupos não são sobre-humanos. Eles só podem superar os indivíduos até que surjam conflitos produtivos entre seus membros, e que tais conflitos sejam resolvidos por meio de debates equilibrados e de cuidadosa pesquisa. Quando isso acontece, um grupo tem maior probabilidade que um indivíduo para entender melhor as questões e escolher com sabedoria. Do contrário, os grupos têm tanta probabilidade de errar como os indivíduos - e às vezes até mais. (18)*

Através dos vários autores citados procuramos fundamentar que a influência da aprendizagem na Tomada de Decisão irá depender de como ela está associada a experiência individual e não somente às questões do ensino formal; de que a mudança de comportamento irá depender do trabalho feito para amenizar a resistência ao novo; de que o processo de motivação deve estar baseado na busca do comprometimento individual visando tirar as pessoas da rotina.

De nada vale o discurso sobre flexibilidade das pessoas, se não houver o comprometimento do próprio indivíduo baseado nos estímulos que a organização lhe proporciona.

Uma das formas de motivar as pessoas, sem dúvida é a de proporcionar a elas a participação no processo de tomada de decisão.

## **CAPÍTULO III**

### **A EMPRESA**

## **BREVE HISTÓRICO e ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO SENAI**

No início dos anos 40, de acordo com estudiosos da formação profissional no Brasil, iniciou-se uma grande transformação econômica e industrial no país. A Revolução Industrial iniciada na Inglaterra tinha contaminado de forma definitiva o outro lado do oceano. Se fazia sentir a necessidade de mão-de-obra devidamente qualificada para atender o surto de industrialização. Os cursos industriais básicos, tal como estavam organizados, não atendiam mais às exigências de renovação de mão-de-obra industrial. Esses cursos, pela falta de articulação com o meio industrial, não ofereciam condições para se transformarem em um sistema de aprendizagem capaz de oferecer pronta resposta, qualitativa e quantitativa, às necessidades da indústria. As mutações de tecnologia impunham uma tal flexibilidade na qualificação de recursos humanos para a indústria que, aparentemente, somente as empresas agregadas em um sistema cooperativo estariam em condições ideais de detectar as reais necessidades de mão-de-obra e programar sua formação para as diferentes áreas ocupacionais.

O sistema de aprendizagem remunerada, adotado pelas empresas ferroviárias desde 1930 em São Paulo, e a partir de 1938 em todo o país, revelava-se como uma experiência válida, que possivelmente poderia ser aproveitada por outras empresas. Uma experiência realizada no Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional de São Paulo, demonstrava as vantagens de uma instituição especializada na preparação do seu pessoal, administrada e mantida pelas próprias empresas e indicava a possibilidade do problema ser resolvido, inclusive dando um sentido mais amplo à valorização dos recursos humanos, quando estes eram desenvolvidos.

Este conjunto de valores sociais e profissionais foram convergindo para a criação do SENAI, como organismo mantido e administrado pela própria indústria, para formar, aperfeiçoar e especializar mão-de-obra para o setor secundário da economia.

Assim, no dia 22 de janeiro de 1942, foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), pelo Decreto-Lei nº 4048, assinado pelo então presidente o Sr. Getúlio Vargas.

Hoje, o SENAI é uma entidade de direito privado, mantida pelas indústrias e organizada e administrada pela Confederação Nacional da Indústria através de seus órgãos normativos e de administração. Sua finalidade é organizar e manter, em todo o país, o ensino de ofícios para aprendizes da indústria.

### **Objetivos do SENAI:**

O SENAI foi criado com os seguintes objetivos:

- a) realizar, em escolas instaladas e mantidas pela Instituição, ou sob forma de cooperação, a aprendizagem industrial a que estão obrigadas as empresas de categorias econômicas sob sua jurisdição, nos termos do dispositivo constitucional e da legislação ordinária;
- b) assistir os empregados na elaboração e execução de programas gerais de treinamento do pessoal dos diversos níveis de qualificação e na realização de aprendizagem metódica ministrada no próprio emprego;

c) proporcionar aos trabalhadores, maiores de 18 anos, a oportunidade de complementar, em cursos de curta duração, a formação profissional parcialmente adquirida no local de trabalho;

d) conceder bolsas de estudos e de aperfeiçoamento a pessoal de direção e empregados de excepcional valor das empresas contribuintes, bem como a professores, instrutores, administradores e servidores do próprio SENAI;

e) cooperar no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de interesse para a indústria e atividades assemelhadas.

Além de visar a consecução de seus objetivos, o SENAI ao longo do tempo foi adequando-se a um mercado de trabalho cada vez mais exigente, introduzindo novos produtos, sendo que hoje mantém uma variada gama de cursos e de programas de treinamento destinados a qualificar, habilitar, aperfeiçoar e especializar recursos humanos requeridos pelas empresas contribuintes. São eles, no Paraná:

. Aprendizagem de menores de 14 a 18 anos - em cursos regulares mantidos pelo SENAI nos Centros de Formação Profissional (Escolas de Aprendizagem) ou no próprio emprego;

. Formação, Treinamento e Especialização de operários adultos - nos Centros de Formação Profissional e Núcleos de Assistência às Empresas, ou em empresas, ou ainda, mediante ação combinada Empresa/SENAI, dentro ou fora dos horários normais de trabalho;

. Aperfeiçoamento de agentes de mestria e supervisores - nas próprias empresas ou nas Escolas do SENAI;

- . Formação de técnicos de nível médio e auxiliares técnicos - nas Escolas Técnicas do SENAI e de Empresas;
- . Aperfeiçoamento dos quadros técnicos e de gerência - nas empresas e no SENAI, com a cooperação de entidades especializadas, no país e exterior;
- . Treinamento e aperfeiçoamento de orientadores, instrutores e professores de formação profissional e treinamento - em cursos e reuniões de estudo organizados pelo SENAI ou por empresas, em colaboração com entidades especializadas, no país e no exterior;
- . Assistência técnica/tecnológica, pesquisa aplicada e informação tecnológica às empresas, para sistemas de tratamento de efluentes industriais, análise de projetos, análise laboratorial e instrumental nas áreas de saneamento, madeira e mobiliário e celulose e papel.

As principais áreas atendidas são: artes gráficas, mecânica geral, mecânica de veículos automotores, eletricidade, eletrônica, pneumática, hidráulica, madeira e mobiliário, construção civil, alimentos, confecção, saneamento, calçados e celulose e papel.

Além disso, o SENAI realiza ações de Assistência às Empresas, tais como:

- . Assessoria e Assistência Tecnológica às Micro, Pequena e Média Indústrias, no que se refere à preparação de seus recursos humanos e na solução de problemas técnicos e organizacionais;
- . Bolsas de Estudo, no país e exterior, para especialização de pessoal de empresas contribuintes;

. Ainda, apoio às empresas industriais através de seus Centros Fixos, Unidades Móveis, Escolas Técnicas e Núcleos, que objetivam a absorção, incorporação e transferência de novas tecnologias e cooperação no desenvolvimento de pesquisas de interesse do setor secundário.

### **Estrutura Organizacional e Administrativa do SENAI:**

O SENAI é uma entidade de direito privado organizada e administrada pela Confederação Nacional da Indústria.

Para a consecução dos seus objetivos, corporifica órgãos normativos e órgãos de administração de âmbito nacional e regional.

São órgãos normativos:

. Conselho Nacional: é um órgão de cúpula que delibera e estabelece normas em âmbito nacional e analisa as atividades que serão desenvolvidas por todo o SENAI;

. Os Conselhos Regionais: são órgãos que deliberam e estabelecem normas em âmbito estadual (Distrito Federal, Estados e Territórios).

São órgãos de administração:

. O Departamento Nacional: é um órgão executivo da administração, com funções essencialmente normativas, assistenciais e coordenadoras;

. Os Departamentos Regionais: são órgãos regionais de administração responsáveis pela operação das unidades de formação profissional e articulação

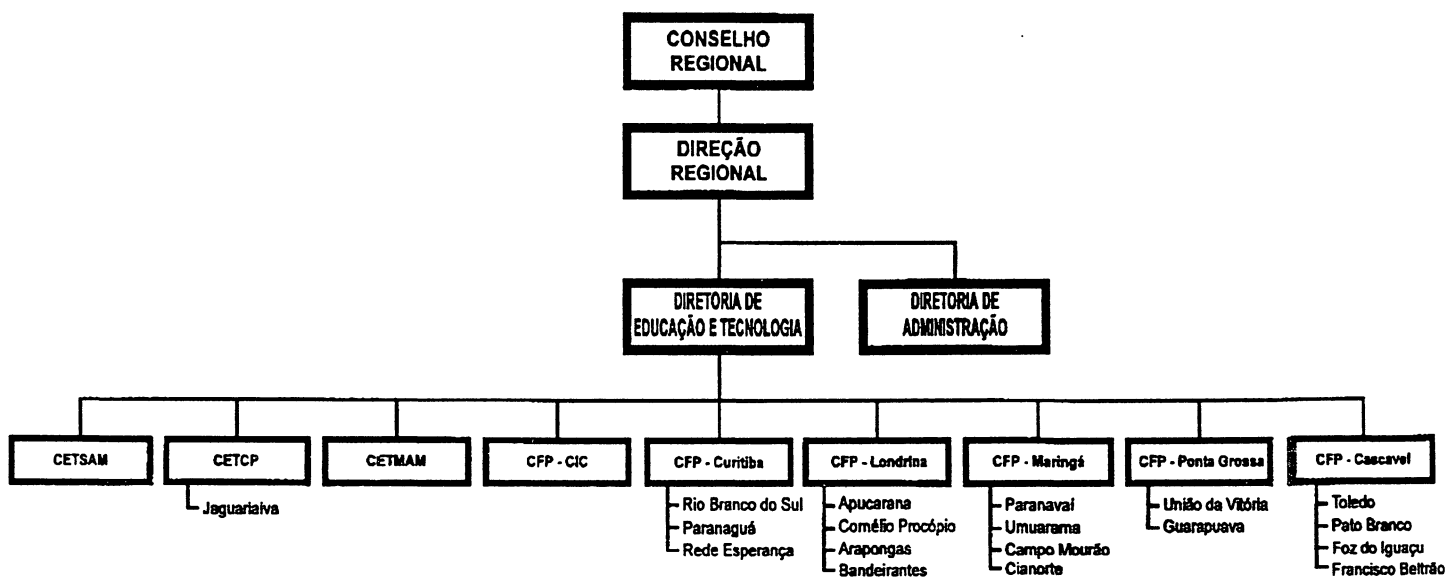
com os serviços de treinamento de empresas, coerentes com as diretrizes e normas estabelecidas pelos órgãos normativos e pelo Departamento Nacional

### Organograma do Departamento Regional do Paraná:

FIEP  
CIEP  
SESI  
SENAI  
IEL

*Departamento Regional do Paraná*  
*Serviço Nacional de Aprendizagem Nacional*

#### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM 1996



## **Recursos Financeiros do SENAI:**

Os recursos financeiros do SENAI provêm de uma contribuição compulsória estabelecida por lei, calculada sobre o montante da remuneração para pelas empresas industriais a todos os seus empregados.

Além desse tipo de contribuição prevista em lei, os recursos financeiros do SENAI podem provir de:

acordos;  
doações;  
subvenções;  
multas arrecadadas por infração de dispositivos legais e regulamentares;  
rendas oriundas de prestação de serviços e mutações patrimoniais, inclusive as de locação de bens de qualquer natureza;  
rendas eventuais.

A receita arrecadada a favor do SENAI é constituída de duas partes:

. **Contribuição Geral:** a arrecadação da Contribuição Geral é feita pelo Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social, que recolhe das empresas, juntamente com a contribuição que lhe é devida, 1% (um por cento) sobre o montante da remuneração paga pelas empresas contribuintes a todos os seus empregados.

. **Contribuição Adicional:** é a contribuição acrescida à contribuição geral devida pelas empresas com mais de 500 empregados. O seu valor é estabelecido pelo Decreto-Lei nº 4048/42 e equivale a 20% (vinte por cento) sobre a Contribuição Geral, especificada anteriormente. Esta contribuição é destinada:

- . à formação, aperfeiçoamento ou especialização, inclusive bolsas de estudo do pessoal das empresas que pagam esta contribuição;
- . ao aperfeiçoamento ou especialização do pessoal técnico, docente e administradores de ensino do SENAI, sob a forma de bolsa de estudo, cursos e estágios;
- . à montagem de laboratórios de pesquisa para fins de ensino.

### **Concessões:**

. Acordo de Isenção da Contribuição Geral: é aquele celebrado entre o SENAI e a empresa contribuinte, em que se concede a esta, isenção de parte de sua Contribuição Geral para ser aplicada em Formação Profissional e/ou Desenvolvimento de Pessoal, podendo ser firmado em âmbito estadual ou multiestadual. Estarão isentos da contribuição referida, os estabelecimentos que, por sua própria conta, mantiverem aprendizagem considerada pelo SENAI, sob o ponto de vista da montagem, da constituição do corpo docente e do regime escolar, adequada aos seus fins.

. Acordo de Retenção Parcial da Contribuição Adicional: é aquele celebrado entre o SENAI e a empresa contribuinte, em que se concede a esta, retenção de parte de sua Contribuição Adicional para ser aplicada em Programas de Aperfeiçoamento e Especialização (administrativo, técnico e docente de níveis médio e superior). O acordo de retenção é sempre celebrado em âmbito nacional. O Conselho Nacional do SENAI disciplina as condições em que, excepcionalmente, é concedida esta redução.

. Termo de Cooperação Técnica e Financeira: é aquele estabelecido pela Resolução nº 005/78 do (atualmente extinto) Conselho Federal de Mão-de-Obra, através do qual, em caráter excepcional, o SENAI poderá ressarcir à empresa contribuinte parte das despesas efetuadas pela mesma, na execução de cursos de formação de menores e de empregados adultos até o nível de supervisão. O Termo de Cooperação só poderá ser celebrado em âmbito estadual, mediante o recolhimento das contribuições da empresa diretamente aos cofres do SENAI, ou através do Banco do Brasil ou Caixa Econômica Federal, desde que previsto em Convênio.

## DIAGNÓSTICO

O SENAI preocupado com a sucessão de suas lideranças, iniciou há 3 anos um processo inédito de Capacitação de Gerentes. Anteriormente, nos seus 50 anos de existência, nunca havia sido feito nada similar e os gerentes, chefes, diretores ocupavam seus cargos por indicação superior, baseada em fatores empíricos, como: tempo de casa, simpatia, responsabilidade, confiança e conhecimento. Para a escolha dos que fariam parte deste novo processo, denominado "Programa de Capacitação de Diretores Adjuntos", foi realizado um teste seletivo que visava selecionar pessoas que possuísem um perfil psicológico adequado à função de liderança. Este teste foi aplicado por um psicólogo contratado para tal fim, o qual selecionou 18 pessoas entre mais de 50 inscritos.

Com certeza, nos últimos anos, esse foi o marco do redirecionamento das ações do SENAI para o desenvolvimento de suas chefias e, por consequência, da tomada de decisão.

Apesar do SENAI estar sempre direcionado para a atualização e qualificação de seus funcionários, a Capacitação Gerencial trouxe como dado novo a sistemática do processo, onde os envolvidos tinham claramente definidos os resultados a alcançar.

O SENAI têm investido de forma maciça na capacitação das suas lideranças, mostrando acreditar na importância do aprendizado para a melhoria de seu processo decisório.

Na sequência do Programa de Capacitação Gerencial vieram programas como:

- Gerente Europa: que tinha o objetivo de propiciar aos participantes conhecimentos de outras experiências similares à do SENAI, em outros países, além de possibilitar o contato com outras culturas.

- Pós-Graduações em: Gestão Administrativa; Desenvolvimento Gerencial e Gestão Industrial, que possuem seu foco voltado a ampliação de visão sistêmica, tanto para funcionários com cargo de chefia, quanto para os que apesar de não desempenharem tal função, contribuem para a efetividade do processo de tomada de decisão.

As experiências citadas contribuíram para perceber-se que o mesmo procedimento poderia ser utilizado para o desenvolvimento de capacidades específicas em outras áreas, que não somente a de gestão.

Como prova disso, o ano de 1996 foi caracterizado por investimentos em treinamentos nas mais diversas áreas, promovendo um maior equilíbrio no plano de desenvolvimento de pessoal.

Abaixo listamos os treinamentos realizados em 1996 e apresentamos o quadro demonstrativo dos treinamentos realizados por Unidade Operacional do SENAI.

#### TREINAMENTOS EM INFORMÁTICA:

- Corel Draw
- Operação de Microcomputadores
- Word 6.0
- Excel
- Aperfeiçoamento para profissionais da área de Informática

- MS Access 2.0
- MS DOS Iniciação a Informática
- Informática Esc L. 6.0 - Administração
- Manutenção de Hardware
- Programação Clipper
- Senior Junior

## SEMINÁRIOS

- Seminários Empresarial
- Seminário Educação Profissional para Indústria da Construção Civil
- Seminário Paranaense de Prevenção e Uso de Drogas na Escola
- Seminário Interamericano de Contabilidade
- Seminário de Formação para Multiplicadores do Projeto SALPA
- Seminário de Português de Interpretação e Intelecção de Textos
- Seminário Paranaense de Atualização Profissional para Secretárias

## FEIRAS

- Feira Nacional de Máquina para Madeira
- Feira Internacional da Indústria de Panificação e Confeitaria
- Feira Internacional de Segurança e Proteção
- Feira Internacional de Tecn., Equip. e Materiais de Construção e Acabamento

## CONGRESSOS

- I Congresso Paranaense de Instituição de Ensino
- I Congresso Catarinense de T & D e II Seminário Técnico de Educadores
- 40º Congresso Brasileiro de Cerâmica
- Congresso Nacional de Administração de Recursos Humanos

## MISSÕES

- Missão Técnica do Talco à Finlândia e Feira de Hannover-Alemanha
- Missão Técnica na Área da Madeira e do Mobiliário - Alemanha
- Formação de Multiplicadores para Agentes de Média e Microempresas - Itália
- Viagem de Estudo ao exterior para Avaliação do CETCEP
- Projeto Canadá
- Managing in a global environment

## FORMAÇÃO

- Formação de Multiplic. p/ Cálcl. Custos/Form. Preços Venda p/ Indúst Confeccção
- Formação de Coordenadores para Implantação do Sistema de Qualidade
- Formação de Multiplic. do Projeto Centro Modelo de Formação Profissional
- Formação na Arte do PNL
- Formação de Consultores Internos - CENATEC
- Formação de Multiplicadores - CEMEP
- Formação de Multiplic. do PACTI - Prog. de Apoio e Capac. Técn. p/ a Indústria

## ENCONTROS E PALESTRAS

- Palestra: Novas Perspectivas nas Relações de Trabalho
- Palestra: Qualidade na Educação
- Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino
- VIII ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino
- Encontro Nacional de Indústrias da Construção Civil
- Encontro de Agentes de Assistência às Empresas

## QUALIDADE

- Qualidade no Atendimento ao Público
- Gestão da Qualidade
- Gerenciando a Qualidade
- Capacitação de Consultores em 5 s
- Qualidade de Vida e Alívio de Stress
- Gestão da Qualidade Total - Arrogância ou Elegância
- Qualidade Total no SENAI-PR
- Gerenciamento de Projetos com Foco na Qualidade

## CURSOS DIVERSOS

- Evolução e Metodologia do SENAI-PR e Avaliação
- Noções sobre Segurança e Medicina do Trabalho
- Controlador Lógico Progr. - Software específico Controle Processo Industrial
- Oratória
- Rotinas Administrativas para o Departamento de Pessoal
- Custos e Formação do Preço de Venda para a Indústria da Confecção
- Solda de Manutenção
- Técnicas de Entrevista para Seleção de Pessoal
- Supervisor de Primeira Linha - Mecânica Geral
- Administração do Tempo
- Máquinas para Beneficiamento de Madeira
- Desenho Técnico para Marceneiros
- Semana Internacional Amana Key - Projeto Oneida
- Gestão Ambiental
- Administração Estratégica Básica
- Auto-Afirmação Feminina para Secretárias
- Projeto Viver
- Segurança e Saúde nas Novas Relações do Trabalho
- Mapeamento de Riscos
- Relações Interpessoais
- Motor 4. 3 L para Instrutores Linha GM
- Tapeçaria e Carroceria - Linha FIAT
- Palio - o Novo Carro Mundial - Linha FIAT
- Mecânica Automotiva
- O Trabalho como expressão daquilo que você é
- Comunicação Contra-Cena
- Aperfeiçoamento em Consultoria Contábil - Financeiro - Gerencial
- Fórum da Região Sul sobre Segurança e Saúde nas relações de Trabalho
- Treinamento Interamericano de Contabilidade
- Planejamento Estratégico em Comunicação Empresarial
- Lead Assessor Course
- Criança e Adolescente em Situação de Risco - Uma compreensão Necessária
- Treinamento em Transmissão FIAT
- Ações e Implementações de Políticas de Atendimento a Construção Civil
- Palestra Qualidade na Educação
- O Bom Humor no Trabalho

## ESTÁGIO

- Planejamento, Programação e Controle de Produção e CNC - Alemanha

QUADRO DEMONSTRATIVO DOS TREINAMENTOS  
REALIZADOS POR UNIDADE OPERACIONAL NO ANO DE 1996

UNIDADE OPERACIONAL	Nº DE FUNCIO- NÁRIOS	Nº DE PARTICI- PAÇÕES	Nº DE HORAS TREINADA S ATH	Nº DE HORAS TREINADA S U.O.	Nº DE HORAS TREINADA S TOTAL
CURITIBA	99	423	8819	4812	13631
LONDRINA	58	60	3304	482	3786
P. GROSSA	47	50	3278	428	3706
MARINGÁ	50	232	4286	2382	6668
CIC	78	368	4604	4335	8939
CASCADEL	48	184	4466	1977	6443
CETCEP	32	90	682	1077	1759
CETSAM	41	12	1292	180	1472
CETMAM	29	52	3470	1460	4930
D.A.	70	157	3258	631	3889
D.E.T.	26	48	5591	488	6079
G.D.R.	12	11	484	68	552
TOTAL	590	1687	43534	18320	61864

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISE DA SITUAÇÃO**

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste estudo de caso foi a de entrevistas e questionários.

Como a população total do SENAI-PR compreende cerca de 600 pessoas, alocadas em aproximadamente 30 Unidades, definimos como alvo deste estudo as Escolas situadas na região metropolitana de Curitiba, em conjunto com o Departamento Regional, envolvendo ao todo cerca de 355 funcionários.

Para a relevância do tema abordado neste estudo de caso, definimos como amostra apenas os funcionários que possuísem cargo e/ou função de chefia.

Para elaboração do instrumento de coleta de dados, foram realizadas inicialmente entrevistas com dois diretores, a fim de validar o instrumento. A partir deste ponto, elaboramos dois tipos de questionários: um destinado as chefias - diretores que possuem cargo comissionado - (anexo 1); e outro para os facilitadores, que são subordinados dos primeiros mas também exercem função de chefia, porém sem possuírem cargo comissionado (anexo 2). Cabe ressaltar que a função de facilitador não é fixa, ocorrendo um rodízio de tempos em tempos. Para encaminhar os questionários foi elaborada uma correspondência explicando o objetivo do instrumento (anexo 3).

## TABULAÇÃO DOS DADOS:

### QUESTIONÁRIO - CHEFIA

#### A) N° de questionários distribuídos:

Foram distribuídos 12 questionários e feitas duas entrevistas para testar o instrumento. Total: 14.

#### B) N° de questionários devolvidos:

07 questionários e as duas entrevistas. Total: 09.

#### C) Sexo:

Mulheres: 00

Homens: 09

Obs.: Temos uma mulher ocupando cargo de chefia, mas que não respondeu o questionário.

#### D) Respostas obtidas:

##### 01) Qual foi seu primeiro cargo no SENAI?

instrutor (03);

assistente técnico (02);

motorista;

auxiliar administrativo;

estagiário/ datilógrafo;

auxiliar de escritório.

##### 02) Que experiência você teve em cargos de chefia fora do SENAI?

06 sim (diversas);

03 não tiveram outra experiência.

03) Você foi preparado ou treinado para assumir o cargo que ocupa? Como?

06 sim

03 não

Como: cursos/leituras/treinamentos/palestras/seminários;  
experiência na prática;  
iniciativa própria;  
pós-graduação em gestão;  
programa de formação de diretores adjuntos;  
curso no exterior.

04) O que o levou a trabalhar nesta área (assumir o cargo)?

convite/indicação (2);  
experiência/reconhecimento (2);  
processo de renovação de chefias (2);  
aspiração pessoal/desafio (2);  
recompensa financeira.

05) Tem participado de cursos/palestras/seminários? Quais?

pós-graduação: gestão industrial/gestão empresarial;  
R.H.;  
especialização em modelos de formação no mundo (Alemanha);  
qualidade/auditoria ambiental;  
cursos - Amana Key;  
P.D.G.;  
ISAD - pós-graduação;  
palestras/workshop/painéis na área de educação e gestão;  
perspectivas econômicas mundiais;  
informática;  
seminário Antrophos - visão/foco/ação.

06) O que você tirou de positivo destes cursos?

visão de cenário;  
dimensionamento de futuro;  
informação;  
crescimento na área gerencial e técnica;  
relacionamento humano;  
atualização de currículo;  
troca de experiências;  
melhoria de tomada de decisão;  
reavaliação de procedimentos.

07) A participação em cursos/palestras/seminários contribuiu para o processo de tomada de decisão? Por quê?

09 sim

agilidade e qualidade nas respostas;  
trouxe ferramentas que auxiliam a tomada de decisão;  
base conceitual para decidir;  
maior segurança nas escolhas;  
visão prospectiva;  
aumento da empatia;  
agrega novos elementos;  
auxilia desde que não esbarre em questões legais e/ou burocráticas.

08) O que você leva em conta para tomar suas decisões?

potencial da equipe;  
análise global/cenário;  
avaliação da situação;  
bom senso;  
equilíbrio emocional;  
capacidade para ouvir;  
reflexos pessoais aliados as consequências positivas ou negativas para a empresa;  
acompanhamento da decisão tomada/impacto;  
o resultado;  
aspectos políticos, mesmo contra alguns princípio pessoais;  
lealdade hierárquica;  
instinto/intuição.

09) Quais as decisões que você julga que devem ser tomadas pela chefia e quais as que podem ser delegadas aos subordinados?

cada caso é um caso;  
o que se delega é a ação e não a tomada de decisão;  
análise conjunta;  
todos podem decidir, desde que alinhados ao objetivo;  
aos subordinados - decisões operacionais (2);  
aos gerentes - decisões estratégicas  
corporativas/legais  
financeira/funcional.

10) No seu local de trabalho, o fluxo de tomada de decisões transcorre de forma espontânea ou demanda esforço extra?

03 de forma espontânea;

04 normalmente de forma espontânea, as vezes com esforço a mais. Falta sincronismo.

02 não responderam

11) Você sente-se preparado para o cargo que ocupa?

07 sim:

mas a instituição carece de agilidade;  
sim para o presente, mas não para o futuro.

02 não:

maior preparo;  
necessidade de reciclagem constante.

12) O que você considera importante para ser um bom chefe?

trabalhar com colegas competentes;  
honestidade;  
franqueza;  
compreensão/amizade;  
transparência;  
conhecimento da área;  
saber ouvir;  
dinamismo;  
saber o momento certo de exercer os papéis que a instituição impõe;  
ser líder;  
coerência;  
emocionalmente equilibrado;  
dedicação;  
confiabilidade;  
decidir com senso de justiça;  
ser acessível;  
prometer o razoável;  
dinamicidade;  
reconhecimento;  
ótimo nível de relacionamento;  
trabalhar em equipe;  
respeitar o ser humano;  
credibilidade;  
administrar tarefas complexas;  
entender psicologicamente e espiritualmente o ser humano;  
saber dizer não/se quiser agradar a todos não será um bom chefe.

13) Para que existe um chefe?

atuar como coordenador, equilibrando as ações;  
para ser orientador/facilitador;  
para planejar estrategicamente e fazer acontecer o plano de trabalho  
ser o equilíbrio, orientando os colaboradores;  
para facilitar a ação de articulação do grupo;  
elaborado por toda a equipe;  
para liderar a equipe no atingimento das metas e para decidir o que fazer;  
responsável pela tomada de decisão;  
motivador;  
visionário;  
para que os outros possam ter tempo para trabalhar.

14) O que você julga que o seu subordinado espera de você?

respeito à sua personalidade;  
reconhecimento;  
coerência e bom senso profissional;  
compreensão/amizade;  
acerto nas decisões;  
honestidade;  
transparência;  
exemplo;  
apoio;  
incentivo;  
cobrança;  
proatividade;  
reciprocidade;  
lealdade;  
sempre torná-lo necessário;  
confiança;  
objetivos definidos em benefício da instituição;  
dinamicidade;  
"estar junto";  
justiça;  
que "eu" não atrapalhe;  
segurança no comando;  
manutenção do diálogo constante.

## QUESTIONÁRIO - SUBORDINADOS (FACILITADORES)

A) N° de questionários distribuídos:

40

B) N° de questionários devolvidos:

31

C) Sexo:

Mulheres: 10

Homens: 21

D) Respostas obtidas:

O1) Tem participado de cursos/palestras/seminários? Quais?

não recentemente (06);

na área de atuação (04);

qualidade total (02);

planejamento estratégico;

educação;

gestão empresarial;

procedimentos para certificação (no exterior)

informática;

planejamento e organização do trabalho;

relações interpessoais e bom humor no ambiente de trabalho;

qualidade de vida;

pós-graduação em gestão empresarial;

novas tecnologias de administração de empresas;

prevenção e combate a incêndios;

palestra sobre mercosul;

segurança e medicina no trabalho;

forum de R.H.;

P.D.G.;

tecnologia educacional;

convivência em equipe;

automotivação;

palestras/seminários/work shop/visitas técnicas.

02) O que acontece quando você retorna do curso?  
repassa de informações aos colegas (10);  
aplicação do aprendido (10);  
motivação (04)  
poucas são as implantações pós cursos, por causa do tradicionalismo. O novo é suspeito;  
entusiasmo;  
algumas teorias não se aplicam à prática;  
atualizado;  
preparado para as mudanças;  
continuo minhas atividades normalmente;  
implantação de melhoria;  
sinto-me motivado no início, porém a iniciativa é sufocada;  
atualização da ficha de informação;  
esbarro com o conservadorismo, a resistência e às vezes com o descaso;  
dificuldades para aplicar o aprendido.

03) Você foi preparado para assumir o cargo que ocupa?

16 sim

15 não

Como: iniciativa própria (não há um programa que prepare para a área de treinamento (03);

já ingressou com o perfil solicitado pelo SENAI (02);

repassa de informações;

pela experiência;

foi preparado para o cargo que não desempenha;

parte técnica deixa a desejar;

não responderam como (22).

04) Quais as decisões que você julga que devem ser tomadas pela chefia e quais as que podem ser delegadas aos subordinados?

à chefia - supere financeiro;  
apoio administrativo;  
táticas e estratégicas;  
ter em vista o objetivo final;  
direcionar ações;  
políticas;  
investimento;  
as que afetam a imagem da empresa;  
todas;  
confidencial;  
problemas graves;  
envolvam o nome da entidade.

aos subordinados - operacional;  
rotinas;  
na área de conhecimento;  
forma de atingir a meta;  
as que o chefe pode delegar.

participação de toda a equipe;  
esforço conjunto entre chefia e funcionários;  
independentemente de nível decisório a tomada de decisão deve ser democrática e compartilhada.

05) No seu local de trabalho o fluxo de tomada de decisão transcorre de forma espontânea ou demanda esforço extra?

26 de forma espontânea;  
02 ocorre esforço extra;  
03 não responderam.

comentários:

não existe fluxo normal, somente apagar incêndios;  
ocorre naturalmente, com base em discussões e consenso;  
decisões sobre pressões;  
com interferências externas;  
depende das circunstâncias/humores/pressões;  
situações de inovação com grande esforço.

06) O que você considera importante para ser um bom chefe?

proporcionar apoio;  
acompanhar atividades;  
sentar, tomar cafezinho e conversar;  
buscar melhoria salarial;  
dividir tarefas;  
buscar melhoria de ambiente de trabalho e condição de vida;  
receptividade;  
humildade;  
entusiasmo;  
conhecimento;  
senso de humor;  
imparcialidade;  
compromisso ético social, e pessoal;  
liderança espontânea;  
solidariedade;  
capacidade para ouvir;  
comprometimento;  
conhecer o ser humano;  
ser aceito pelo grupo;  
unir e direcionar as ações do grupo em prol do objetivo;

transparência;  
segurança;  
iniciativa;  
empatia;  
dynamismo;  
atitude e visão próativas;  
criatividade;  
capacidade de planejamento;  
flexibilidade;  
negociação;  
companheiro/colega;  
incentivador;  
transmissor de confiança;  
respeito aos subordinados;  
dar e receber feed back;  
coerência;  
respeito humano;  
conhecimento da função;  
visão macro com vista ao processo como um todo;  
pragmático;  
visionário;  
corajoso;  
auto-domínio;  
organizado;  
honestidade;  
senso crítico;  
lealdade;  
velocidade na tomada de decisão;  
respeitar a decisão da equipe;  
gerência participativa;  
bom caráter;  
ser exemplo;  
não falar o que não pode cumprir;  
sinceridade;  
carisma;  
espírito de equipe;  
auto estima;  
passar por treinamento adequado;  
sensibilidade;  
firmeza;  
sensatez.

07) Para que existe um chefe?

para fazer a ponte entre o comando maior e a equipe (04);  
para promover a integração das ações (04);  
para dirigir as pessoas, conduzindo-as a um comprometimento, visando a melhoria do trabalho e o fortalecimento do grupo (03);  
planejamento estratégico (03);  
para unir e direcionar esforços (03);  
viabilizar recursos e apoio para que a equipe atinja os objetivos individuais e organizacionais (02);  
líder que dá suporte ao trabalho de uma equipe;  
para que se possa ter uma representatividade única;  
para tomar decisões estratégicas e políticas;  
para coordenar ações macro;  
para consensuar opiniões;  
para nos mostrar as diretrizes da entidade;  
para coordenar, punir e premiar;  
para assumir a responsabilidade das tomadas de decisões mais complexas;  
não responderam (04).

08) O que você espera do seu chefe?

parceria nas atividades;  
nada a declarar;  
capacidade para solucionar problemas e tomar decisões;  
competência técnica aliada ao conhecimento;  
profissionalismo;  
saiba alcançar objetivos e conduzir o grupo;  
que seja um representante do grupo e orientador;  
coerência;  
transparência;  
diálogo;  
aberto a críticas e sugestões;  
reconhecimento;  
comprometimento;  
mobilizador de oportunidades;  
liderança;  
segurança;  
motivação;  
apoio;  
orientação;  
inteligência na tomada de decisão;  
repassa de informações;  
cobrança;

participação;  
preocupação com o lado social e emocional dos seus subordinados;  
simpatia;  
negociação;  
confiança;  
falar a mesma língua;  
tato gerencial;  
justiça;  
imparcialidade;  
vise a produtividade da empresa;  
trabalho integrado;  
trabalho em equipe (“sofra comigo”);  
cooperação;  
diretrizes;  
visão de futuro;  
empenho.

09) Você se sente a vontade para tomar decisões no seu ambiente de trabalho?

31 sim

comentários:

esta é a maior característica do nosso ambiente de trabalho;  
com bastante abertura;  
com liberdade para expor idéias;  
está muito claro o que pode-se tomar de decisões e o que depende da chefia;  
algumas vezes é bastante complicado;  
as de menor porte;  
dentro de minha área de atuação e com referências;  
muito a vontade quando tem o conhecimento necessário;  
com bom senso e respeitando as normas da instituição;  
com total apoio da gerência;  
algumas vezes sim;  
de fato a administração participativa tem sido aplicada.

10) Quando seu chefe participa de um curso/palestra/treinamento, há alteração na forma como ele toma decisões? Se há, cite qual e se esta alteração é permanente ou temporária.

17 sim

comentários:

alterações permanentes (03);  
é temporário (02);  
não se sabe ao certo o que motivou a mudança;

a tendência natural de um profissional em cargo de chefia é aplicar seus conhecimentos;  
utiliza as sugestões do curso;  
as decisões tornam-se mais velozes e maduras;  
sempre cobrando mais;  
repassando o aprendido;  
quando é comportamental, quando operacional requer sincronismo dos subordinados;  
colocando em prática o aprendido;  
adapta as suas decisões à nova realidade.

10 não

comentários:

na maioria das vezes desconhecemos da participação em eventos (02);  
normalmente não há demonstração de mudanças comportamentais;  
o trabalho rotineiro robotiza;  
nem sempre é feito relato do que foi visto;  
só quando o conteúdo é auto aplicável.  
depende da atividade que ele participa, bem como onde se aplica.

04 não responderam.

## ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro ponto a surpreender positivamente foi a receptividade das pessoas escolhidas para formarem a amostra da pesquisa. Tivemos um percentual de 77,7% de devolução, em um período que as pessoas estavam sobrecarregadas com a burocracia de final de ano letivo. Além disso, existe na entidade o hábito de solicitar relatórios e participação em pesquisas, o que por vezes pode tornar-se massante para quem responde.

Analisando o instrumento propriamente dito, constatamos que a idade média das chefias é de 40,5 anos, a qual esperávamos ser menor, haja vista que o SENAI passou por uma grande renovação de suas chefias. Em relação a faixa etária dos facilitadores, vemos que a média é de 35 anos, considerada dentro da normalidade, em função desses serem subordinados dos primeiros.

Quanto a formação acadêmica, imaginávamos que prevalecesse o curso de Pedagogia por ser o SENAI uma escola, em que as pessoas normalmente direcionam seus estudos para a área da educação. Como o SENAI tem por cultura aproveitar os seus próprios potenciais humanos para os cargos de gestão, seria razoável prever que os gestores tivessem tal formação. Constatamos, no entanto, que 55,5% possuem formação em outras áreas, que não a de educação, apesar que somente 22,2% possuem formação na área administrativa. Aliado a isso, 44,4% dos pesquisados iniciaram sua carreira na área administrativa, 22,2% na área operacional, enquanto que 33,3% foram os oriundos da área da educação.

Em relação a tempo na entidade, a média de 16 anos para chefias e 9 para facilitadores não causou surpresa, já que o SENAI possui um baixo índice de turnover em relação ao mercado.

Quanto ao tempo de permanência em função de chefia, a pesquisa nos trouxe a média de 8 anos. Porém, somos sabedores que o cargo ocupado atualmente pelos pesquisados não ultrapassa dois anos, pois foi quando ocorreu a última reforma administrativa. O que nos leva a concluir que o SENAI possibilita uma ascensão para os cargos de chefia e uma oxigenação nas lideranças. Essa oxigenação é percebida também no caso dos facilitadores que passam por um rodízio na função.

#### **(Para as chefias)**

Quando analisada a questão “número de subordinados”, pode-se inferir que as chefias possuem a visão de que todos são subordinados, sem diferenciar os diretos dos indiretos. Este dado possui relevância quando o relacionamos com o fator Tomada de Decisão, já que para a gestão de R.H. é importante diferenciar os seus níveis.

Já que as chefias no SENAI possuem tempo na entidade em torno de 16 anos, esperávamos que a experiência neste cargo fosse, na sua maioria, apenas adquirida no SENAI. A pesquisa revelou, no entanto, que 66,6% possui experiência em outras empresas, o que teoricamente contribui para a visão sistêmica essencial para a melhoria da Tomada de Decisão.

Em relação a preparação para ocupar o cargo, constatamos que 66,6% relatam que foram preparados, e que mesmo para os que não foram treinados previamente para ocupar cargos de chefia, é propiciado um constante

autodesenvolvimento, com a participação em cursos/palestras/seminários nas áreas de atuação, qualidade, R.H., educação, gestão administrativa e industrial, levando a uma renovação de conceitos e ampliação dos cenários.

Em relação ao que os cursos/palestras/seminários vêm contribuindo, podemos perceber que o aumento da visão é o fator mais relevante, não só por que o SENAI passou a perceber o ambiente externo, mas porque a situação o obrigou a isso. Especificamente para a Tomada de Decisão, o valor agregado de maior preponderância é que existe unanimidade em admitir que a participação em eventos contribui, trazendo agilidade e qualidade nas respostas, maior segurança para decidir, aumento da base conceitual, e ferramentas que auxiliam a tomada de decisão.

Quando questionado aos gestores sobre o que levam em conta para tomar suas decisões, evidenciou-se que a participação nos cursos tem contribuído decisivamente, pois as respostas estão dentro de uma mesma linha de raciocínio, onde a análise global/cenário, a avaliação da situação, o bom senso, os resultados e reflexos positivos/negativos das decisões e o acompanhamento da decisão tomada são os fatores que os gestores levam em consideração para sua atuação. O potencial da equipe também foi citado, o que poderia apontar para a existência de um certo grau de administração participativa. No entanto, isto não é suficiente para analisarmos a questão mais a fundo neste momento. Lealdade hierárquica e aspectos políticos que - vez por outra - vão contra os princípios pessoais, foram citados como elementos que podem interferir no processo, no sentido de que as decisões tomadas não são as que o gestor queria tomar, porém aquelas que são precisas naquele momento, denunciando o comprometimento dos gestores para com os interesses da entidade em detrimento aos pessoais.

Os gestores do SENAI responderam de forma ortodoxa quanto ao que pode ou não ser delegado aos subordinados, pois as respostas que mais

apareceram foram que as decisões que podem ser delegadas são as de nível operacional, ficando para as chefias as dos níveis estratégico e tático. Quando alguns gestores responderam que “a decisão é tomada em conjunto”, ou que “todos decidem desde que alinhados ao objetivo”, poder-se-ia supor que isto seria um sinal indicador de Administração Participativa. No entanto, inferindo na pesquisa, podemos evidenciar dois aspectos: primeiramente que o nível de conhecimento teórico sobre Tomada de Decisão se assemelha entre os diversos pesquisados, provavelmente fruto da constante participação em cursos, seminários e palestras sobre o tema. Em segundo lugar, percebe-se que a forma com que os subordinados já participam do processo de Tomada de Decisão é provavelmente em seus níveis mais baixos (operacionais mesmo), estando muito distante do que realmente é propagado pelos estudiosos da co-gestão.

Com relação ao fluxo de Tomada de Decisão, este transcorre na maior parte do tempo de forma espontânea, as vezes com algum esforço extra e falta de sincronismo, espelhando ou a confiança dos gestores em relação à sua atuação, ou o total desconhecimento da realidade em que estão inseridos. Corre-se o risco de estar sendo mascarada a situação, pois (interferindo no resultado aparente da pesquisa) somos conhecedores da realidade do SENAI, ao menos empiricamente, e percebemos um certo desconforto dos subordinados com relação a Tomada de Decisão, não ficando claro a eles até que ponto podem ou não decidir.

Quando do início do nosso estudo de caso, supúnhamos que os gestores se sentiam preparados para exercerem suas funções, pelo conhecimento que possuímos da cultura da entidade, que não mede esforços em desenvolver seus potenciais humanos. Pelas respostas obtidas isto foi confirmado. 77,7% dos gestores responderam que sentem-se preparados para o cargo que ocupam, enquanto apenas 22,2% responderam que não, principalmente pela necessidade de reciclagem constante. Ainda foi observado que a instituição carece de uma

revisão de seus objetivos, pois não adianta gestores preparados quando os aspectos legais e/ou burocráticos atrapalham.

Confrontando duas questões dirigidas aos pesquisados (n<sup>o</sup>s 12 e 14), percebemos que as qualidades que são importantes para ser um bom chefe, citadas pelos gestores, são exatamente aquelas que eles dizem que os seus subordinados esperam que eles possuam. O que mostra, pelo menos teoricamente, que os gestores tem conhecimento de como devem agir para que não sirvam de entrave ao processo de tomada de decisão, e - ao contrário - ajam como motivadores e mobilizadores dos potenciais humanos em prol da produtividade e efetividade das ações.

Estas questões são reforçadas quando analisado que a existência de um chefe é necessária, segundo os pesquisados, para atuar como coordenador, ponto-de-equilíbrio, facilitador, articulador, planejador, motivador, visionário, enfim como verdadeiro líder.

Resta saber, no entanto, se isto realmente acontece na prática e se é esta a opinião de seus subordinados.

#### **(Para os subordinados - facilitadores)**

O SENAI dentro do seu processo de mudanças e com a renovação das chefias vem investindo “pesado” no desenvolvimento dos seus potenciais humanos. Este dado se confirma quando evidenciamos que 64,5% dos facilitadores tem superior completo e 16,1% incompleto. Devemos registrar também que o plano de Cargos e Salários contempla uma melhor classificação para os graduados e pós-graduados. Além disso, tem como requisito eliminatório para ascensão, a conclusão do curso superior.

Quanto ao tempo de permanência na entidade, constatamos que existe uma oscilação entre facilitadores que possuem 29 anos de SENAI, como alguns que tem apenas um ano de casa. Isto pode indicar que a escolha para esta função não está relacionada com o tempo de permanência, dado este que na história da entidade já teve grande peso sobre esta decisão.

Podemos supor que hoje, para quem toma as decisões, o peso maior está mais no seu grau de escolaridade do que no seu tempo de casa. Aproximadamente 32% dos facilitadores tem até três anos na entidade. Esta mudança também é fruto da renovação ocorrida no SENAI.

Em relação a participação em cursos, nos surpreendeu o fato de que 19,3% relatou não ter participado de cursos recentemente. Mesmo assim, podemos constatar que quer pela entidade ou por iniciativa própria os talentos humanos estão se mantendo atualizados em questões importantes, como: Qualidade, Planejamento Estratégico, Gestão Empresarial, ISO 9000, Qualidade de Vida, Mercosul, Educação e outros, além da área de atuação de cada um.

No questionamento quanto ao que ocorre no retorno dos cursos realizados, vemos que o repasse de informações, bem como a aplicação do aprendido são as respostas de maior preponderância. É importante ressaltar que a motivação/entusiasmo perante o aprendido também ocorre.

No que diz respeito ao preparo de cada um para o cargo que ocupa, 54,8% dizem estar preparados. Este preparo partiu tanto do autodesenvolvimento quanto do investimento da entidade. É interessante observar, apesar de ser comentado apenas por um dos entrevistados, o fato de ter sido preparado para um cargo que não ocupa. Esse dado, quando falamos de funcionários motivados e comprometidos, é de fazer com que fiquemos atentos.

Ao serem questionados sobre que decisões são de competência da chefia ou dos subordinados, a grande maioria respondeu de forma clássica: questões operacionais para os subordinados e as estratégicas e táticas para as chefias.

Quanto ao fluxo de Tomada de Decisão, 83,8% relata que o mesmo ocorre de forma espontânea. Esse dado de início nos surpreendeu, pois esperávamos que o índice fosse menor. Mas, analisando melhor, podemos dizer que esse índice tem haver com o que os entrevistados consideram como competência deles e da chefia.

Quanto a visão do que seria importante para ser um bom chefe, observamos que as respostas dos facilitadores (que compunham também a amostra dos subordinados) não estão dentro de uma linha única. Ao contrário, existe até uma certa divagação demonstrada pelo aparecimento de muitos adjetivos diferentes e por algumas situações que chamam a atenção, o que nos fez perguntar: - Que ponto de vista foi levado em consideração quando a pessoa respondia a esta questão? (nº 06) - O que é para ela um bom chefe? - Aquele que é “bonzinho” para os seus subordinados, ou aquele que toma as decisões e agiliza o trabalho, liderando a equipe?

Apesar desta reflexão a maioria das respostas, aponta as qualidades necessárias a um chefe àquelas que realmente são precisas a quem ocupa um cargo de comando e tem por função, dentre outras, traçar e possibilitar que sejam alcançados os objetivos da empresa com efetividade, através da agilidade na tomada de decisão segura e competente. Para ilustrar esta consideração, pinçamos algumas qualidades dentre as muitas citadas pelos pesquisados, que nos parecem vitais à Tomada de Decisão: “imparcialidade; senso de humor; liderança espontânea; transparência; segurança; atitude e visão proativas; criatividade; planejamento; negociação; coerência; visão macro com vistas ao

processo como um todo; visionário; corajoso; velocidade; carisma; firmeza e sensatez.”.

Quanto às questões “Para que existe um chefe?” (nº 07) e “O que você espera do seu chefe?” (nº 08), tínhamos a expectativa de que os subordinados fossem mais críticos e transparentes (objetivos) em suas respostas, uma vez que fazíamos uma leitura diferente das opiniões das pessoas por conversas de corredores e opiniões informais. Aliás, muitos destes aspectos já havíamos observado anteriormente, por ocasião da aplicação de clima organizacional. Pela observação empírica da realidade e convivência no dia-a-dia da entidade, sentíamos um certo desconforto e não aceitação das chefias. No entanto, quando se dá a oportunidade da crítica ou do levantamento dos fatos, através de instrumentos como o clima organizacional ou este estudo de caso, o material levantado não repassa este clima, e - pelo contrário - indica que tudo funciona da melhor forma possível. No nosso entender existe um hiato, uma lacuna que não liga o discurso à ação, ou o observável empiricamente ao resultado da pesquisa.

Ainda na questão 08 foram citados vários adjetivos, que sem dúvida fazem parte das características de um bom chefe.

Estes comentários podem ser reforçados através da análise da nona questão, que indaga sobre a liberdade da tomada de decisão em seu ambiente de trabalho. Todos os 31 pesquisados responderam que sentem-se inteiramente a vontade para tomar decisões, reforçando suas afirmações com comentários, como: “esta é a maior característica do nosso ambiente de trabalho; com bastante abertura; com liberdade”. Novamente se forem consideradas as respostas ao pé da letra, e se não fôssemos nós também funcionários do SENAI e, portanto, conhecedores da realidade ao menos na sua forma empírica, constatar-se-ia que a Tomada de Decisão no SENAI, transcorre de forma maravilhosa, dentro dos melhores aspectos da Administração Participativa. Inferindo, e muito, no resultado

da pesquisa preferimos supor que os pesquisados referem-se àquelas decisões bem básicas, dentro de seu ambiente de trabalho. Por exemplo: o instrutor decide sobre o que ele irá ministrar aos alunos em uma aula, desde que respeitado o conteúdo programático; ou: o comprador decide sobre qual item comprar, desde que respeitadas todas as leis de licitação e se aprovado pela chefia imediata. E assim por diante.

Finalmente, a última questão referia-se às mudanças que porventura poderiam ocorrer no comportamento dos chefes (quanto à Tomada de Decisão), quando da participação em cursos/palestras/treinamentos, e se estas eram permanentes ou temporárias. Aqui as expectativas que tínhamos antes da pesquisa foram confirmadas. Aproximadamente 55% responderam que há alterações de postura, enquanto que 32,2% disseram que não. Na segunda parte da questão nota-se que o índice de mudanças permanentes é baixo e que as alterações percebidas normalmente são vistas de forma prática pelos subordinados. Ainda, o índice de 32,2% de respostas negativas é amenizado por justificativas, tais como: “desconhecemos da sua participação em eventos; nem sempre é feito relato do que foi visto; o trabalho robotiza”.

O que nos leva a confirmar a importância da aprendizagem para o processo de Tomada de Decisão e sua consequente e constante aplicação, pois tudo aquilo que se aprende e não é colocado em prática acaba - com o tempo - sendo esquecido.

### **(Comparando os resultados das chefias e subordinados)**

Fazendo um contraponto entre os dados obtidos nos dois questionários, ressaltamos primeiramente que as respostas mantêm uma certa uniformidade.

Em relação ao fluxo de Tomada de Decisão, ambos os lados afirmaram que o mesmo ocorre de forma espontânea.

Outro fator a ser observado é que tanto subordinados quanto chefias foram clássicos em suas respostas quanto aos itens: delegação, qualidades de um bom chefe e de qual é a função da chefia.

Nos dois casos constatamos igualdade de participação em cursos/palestras e seminários.

Por outro lado, em relação a preparação para ocupar cargo/função de chefia, observa-se que, para os facilitadores, apresentaram-se índices inferiores aos obtidos nas respostas das chefias.

As demais questões foram objeto de análise anteriormente, não caracterizando um contraponto específico.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSÕES**

## CONCLUSÕES

A tentativa de concluir este trabalho de forma imparcial foi descartada no exato momento em que ela foi pensada, pois apesar de quisermos interpretar os resultados da pesquisa apenas como observadores, isto não nos foi possível pela larga cumplicidade adquirida através dos anos de trabalho na entidade. As conclusões que seguem abaixo são resultado exatamente da mesclagem da análise fria das respostas em conjunto com a emoção do vivido e observado em campo por nós, uma vez que inferimos em respostas e concluímos baseados também em nossas experiências vividas dentro do SENAI. Afinal de contas, como primeiro ponto, concluímos que a aprendizagem é a organização das experiências que o indivíduo já possui, obviamente que somadas a cada nova descoberta. Portanto, mesmo que quiséssemos a imparcialidade não a teríamos, porque não podemos arrancar de dentro de nós o conhecimento daquilo que já aprendemos enquanto estamos inseridos no dia-a-dia do ambiente de trabalho do SENAI.

Antes de mais nada se faz necessário situarmos o SENAI no contexto histórico e em relação ao ambiente externo atual.

Podemos dividir a história do SENAI, a nível de estudo, em três momentos, contextualizando seus cinquenta e tantos anos vividos até aqui. A primeira etapa, da sua criação, onde os objetivos definidos em seu regimento eram humildes em relação ao que hoje se alcança, e abundavam os recursos recolhidos compulsoriamente das indústrias que estavam em vertiginoso processo de crescimento, culminando com o famoso milagre econômico dos anos 70. Após esse período, houve, sem dúvida, algumas dificuldades financeiras; porém de

plano econômico em plano econômico, e de aplicações financeiras e políticas inflacionárias foi-se sobrevivendo e acreditava-se, até por não haver concorrência, que nada de mal poderia acontecer. Porém, hoje vive-se um terceiro momento: o da dificuldade financeira. A mudança comportamental e até cultural de um certo corporativismo para uma era de efetividade de ações tem sido a atual busca do SENAI, não só por ser um conceito administrativo interessante, mas principalmente pela frequente redução das suas receitas compulsórias e pela ameaça ora de particularização, ora de estatização de todo o sistema. O que antes era uma preocupação distante, agora passa a ser realidade. A diminuição do nível da folha de pagamento das indústrias, as terceirizações com consequentes terciarizações, o chamado imposto SIMPLES, o aumento da taxa de administração do INSS, entre outros fatos, vem obrigando o SENAI a buscar recursos através da venda de serviços no mercado para complementação da receita compulsória que já não dá mais conta de cobrir as despesas, até porque nem se pode comparar o nível destas com a de 50 anos atrás, uma vez que o SENAI hoje oferece serviços, produtos e instalações de nível muito superior ao imaginado pelo mais otimista dos fundadores naquela data.

O SENAI, sem a menor dúvida, é hoje a mais significativa rede de ensino profissional do país, atuando diretamente relacionado com a indústria brasileira, e, em grandes linhas, com a economia nacional em termos de qualificação de mão-de-obra.

Os anos 90 deram início a superação do modelo Fordista de produção, privilegiando não mais o saber fazer, mas prioritariamente, o saber pensar e o saber aprender.

É dentro desse movimento que o SENAI inicia seu processo de inovação e de análise das ameaças e oportunidades, as quais fazem a alavancagem das mudanças e da busca da melhoria da tomada de decisão.

Podemos perceber na pesquisa e no diagnóstico que o SENAI, com o Processo de Capacitação Gerencial, deu início a uma mudança da sua cultura, até porque são os gerentes os mais indicados a gerir essa mudança por serem eles os principais responsáveis pela tomada de decisão. Este é um aspecto positivo, pois o SENAI naquele momento estaria precisando de gerentes que soubessem aprender e desaprender, num processo que não deve terminar nunca. Claro que as pessoas trazem muito de conhecimento e, porque não, de competência inatos. Porém, muito há para se aprender durante toda a vida. Começando pela mudança dos próprios paradigmas de cada gerente. Só o fato de fugir do obsoletismo já o obrigaria a estar sempre se aprimorando, sempre aprendendo. Sendo que este modo de aprender tem influência direta na forma de como vão ser tomadas as decisões, enquanto seus atos vão influenciar diretamente na sobrevivência (ou não) das empresas que dirigem e na qualidade de vida dos seus funcionários. Os líderes têm sua maior importância exatamente quando cumprem o seu papel de serem os responsáveis pelo futuro das empresas e das pessoas que lideram.

Se de início o investimento se concentrou e permaneceu com o foco na área gerencial (durante quase dois anos) posteriormente percebeu-se que os talentos humanos como um todo necessitavam de desenvolvimento. Com esta observação podemos afirmar que o SENAI atualmente investe na informação e formação dos talentos humanos e que, independente deste fato ter sido gerado pelas dificuldades já citadas de um cenário externo pouco favorável, ou se pela visão de que qualificando melhor e antes sairia na frente, a entidade continua a manter um alto nível de competência, proporcionado possivelmente por este contínuo e alto investimento em treinamentos.

Outro fato observado na pesquisa é que o tempo de permanência em cargos de chefia, nos últimos cinco anos, reduziu-se significativamente. Esse

dados podem nos fazer supor que o SENAI procura com tenacidade corrigir a rota para alcançar seus objetivos de modernização, agilidade e busca da cidadania. Por outro lado, essa correção de rota nos faz perceber que, por vezes, está claro para o SENAI o que fazer e aonde quer chegar, mas sem saber o como fazer.

O pecado talvez seja o excesso de “academissismo”, isto é: são realizados inúmeros cursos, absorve-se conceitos e teorias, mas não se consegue colocá-los em prática.

Apontamos neste ponto, o fato de que as respostas dos questionários e entrevistas podem nos levar a crer que a realidade do dia-a-dia, no que diz respeito a Tomada de Decisão, está muito próxima da ideal. Mas, devemos observar que na verdade o fato das pessoas saberem o que fazer não as deixa motivadas a fazer, não quer dizer que o que foi aprendido esteja incorporado.

Na nossa pesquisa não tínhamos o objetivo de aprofundarmos a questão da motivação, mas o desenvolvimento através de treinamentos/cursos é um grande estímulo motivador. Isso poder-nos-ia levar a concluir que se o SENAI propicia um nível elevado de investimento no potencial humano, aliado ao fato de que este estímulo para uma entidade nos moldes do SENAI é de grande relevância, isto deveria causar um forte impacto motivacional. Percebe-se, no entanto, que este estímulo não vem alicerçado num plano de objetivos e metas e o funcionário por vezes participa de eventos sem estar suficientemente claro para o mesmo o que deverá fazer com este conhecimento/atualização adquirido.

Mesmo que por vezes sejam repassados os novos conhecimentos, não conseguimos evidenciar que isto esteja criando uma nova cultura de democratização de informações e de trabalho em equipe.

As mudanças estão ocorrendo (e a pesquisa revela isto) quando se percebe o nível de uniformidade das respostas. Poderíamos dizer que houve o ensino, mas não temos certeza se houve a concretização do aprendizado. Saber a resposta certa não quer dizer que faremos a coisa certa, e ensinar não significa necessariamente aprender.

Investir na melhoria da Tomada de Decisão tem modificado o SENAI. Embora muitas vezes não esteja claro para as pessoas o que e como fazer para alcançar a acenção pessoal dentro da entidade, percebe-se que, mesmo não sendo de forma sistematizada, isto vem acontecendo, e podemos vislumbrar que muitos daqueles que participaram do processo de capacitação estão hoje em funções que propiciam a tomada de decisões, desde as mais rotineiras, até as de grande relevância para o rumo da entidade, servindo - por vezes - de exemplo e estímulo.

Seria difícil que uma entidade educacional não tivesse a visão de que formar gestores é lidar basicamente com aprendizagem. O que percebemos, principalmente na pesquisa bibliográfica, é que este aprendizado deve estar alicerçado no aprendizado individual o qual nos dará o caminho para causar estímulos apropriados que possam gerar comprometimento.

*“Ninguém aprende o que não tem vontade”* mas, através deste estudo de caso, pudemos perceber que se pode criar movimentos, e de que a cada novo movimento incorporam-se comprometimentos. A cada novo passo vai-se aumentando o número de pessoas que acreditam que o SENAI é viável.

A incorporação de novos conceitos depende de que cada um se permita um confronto com a sua verdade pessoal. Para fundamentar esse nosso ponto de vista, contaremos uma estória de autor desconhecido:

*Conta-se que, certa vez, um discípulo procurou seu mestre a fim de colocar sua sabedoria à prova. Para tanto, muniu-se de uma artimanha da qual imaginava que seu mestre não teria saída. Com um passarinho em sua mão, colocada atrás do corpo, falou:*

*- Mestre, tenho na mão um pássaro. Quero que o senhor me responda: está ele vivo ou morto?*

*Se o mestre respondesse que o pássaro estava vivo, o discípulo esmagaria o pássaro e apresentava-lo morto. Se respondesse que estava morto, o discípulo abriria sua mão e o soltaria.*

*O mestre, simplesmente, respondeu:*

*- A resposta está em suas mãos...*

Portanto, embora seja inquestionável a importância do processo de ensino e aprendizagem para a Tomada de Decisão, o poder de incorporação e implementação dos conceitos adquiridos depende exclusivamente da vontade de cada um. O que nos faz concluir que, em conjunto com o investimento no desenvolvimento de seus talentos humanos, é necessário a correta utilização destes potenciais desenvolvidos para que o retorno deste investimento seja interessante para o indivíduo, motivando-o, mas sobretudo, seja interessante para quem está investindo, neste caso o SENAI. Talvez o ponto mais difícil seja descobrir quem treinar em qual função, para que se somasse à motivação inata ao aprendizado que (após este estudo de caso) percebemos existir em cada ser humano, aos estímulos oferecidos pela entidade. É possível que seja isto que o SENAI vem buscando quando oferece tantas oportunidades de auto-desenvolvimento ao seu quadro de pessoal. Como senaianos, torcemos para que dê certo.

## LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O maior aprendizado que este estudo nos trouxe, e que foi vivenciado através das observações, entrevistas e respostas dos questionários, é que necessitamos - como seres humanos - estarmos sempre direcionando os estímulos motivadores para um objetivo. É neste sentido que gostaríamos de salientar algumas recomendações. Somos sabedores de que a aprendizagem só ocorre a partir de uma motivação. E, como diz Marylin Ferguson, a motivação é uma porta que só abre por dentro e que a chave pertence a cada um de nós. Mas, mesmo assim, devemos estar atentos aos estímulos que ministramos. O SENAI tem no investimento em desenvolvimento dos talentos humanos um grande estímulo, mas - por vezes - não está suficientemente claro aonde essa capacitação levará, ou o que se espera de cada um.

Percebemos ainda, que o controle e acompanhamento desse investimento também é baseado em tentativas frágeis de levar as pessoas a sentirem-se responsáveis sem que as bases desse acordo tenham sido claramente negociadas.

Sendo assim, faz-se necessário um estudo mais aprofundado sobre a motivação dos funcionários, mas também, um planejamento que contemple começo, meio e fim, e que leve as pessoas a sentirem-se desafiadas a cumprir as metas que ajudaram a construir.

Seria de grande relevância também que, em relação a Tomada de Decisão, veja-se mais atentamente a questão da delegação. Temos dúvidas quanto aos resultados que apareceram na nossa pesquisa de que o fluxo das decisões

ocorre de forma espontânea. Não sabemos se realmente isto acontece em todos os níveis decisórios, ou apenas nas questões rotineiras.

Em relação às limitações da pesquisa, não podemos deixar de ressaltar de que a nossa amostra concentrou-se na região metropolitana, e que - vale dizer - os resultados não podem ser totalmente transportados para todo o SENAI.

Outro aspecto, é que este estudo fez um corte num momento em que as chefias alcançaram uma certa maturidade, levando-se em consideração o início da Capacitação Gerencial iniciada em 1993. Essa maturidade com certeza é responsável pelo sucesso que encontramos nas Unidades Operacionais e Departamento Regional, mas que também pode nos levar a um processo de acomodação que deve ser motivo de atenção à constante melhoria que queremos e que o processo de Tomada de Decisão, alinhado com os objetivos da entidade, ajuda a alavancar.

Como todo Estudo de Caso, muito do que coletamos é limitado a um tempo, lugar, pessoas, e as teorias que ajudaram a aprofundá-lo, são baseadas em vivências, mas que por algum motivo foram colocadas em uma folha de papel e só aí passaram a se chamar teoria.

Gostaríamos que o que aqui “aprendemos” não precisasse estar escrito, porque sabemos que não foi essa a nossa verdadeira aprendizagem. Que cada um que lêsse o aqui contido, chegasse nessas linhas com algo novo dentro de si e não apenas com mais um conhecimento acadêmico.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

- 01 - MELLANDER, Klas. **O poder da aprendizagem:** potencializando o fator humano nas organizações. São Paulo: Cultrix, 1995. 248 p.
- 02 - SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização aprendizagem. São Paulo: Beste Seller, 1990. 352 p.
- 03 - FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana:** transformações pessoais e sociais nos anos 80. 5.ed.. Rio de Janeiro: Record, 1980. 412 p.
- 04 - PILETTI, Claudino **Didática Geral.** 18 ed.. São Paulo: Ática, 1995. 258 p.
- 05 - BUENO, José Hamilton. **Manual do agente de mudanças:** a era da qualidade: um guia de sucesso para a transformação organizacional. São Paulo: Ltr, 1993. 290 p.
- 06 - KONDO, Yoshio. **Motivação Humana:** um fator chave para o gerenciamento. São Paulo: Editora Gente, 1994. 214 p.
- 07- NELSON, Reed E. ; LOUREIRO, Mauro C. **Cultura organizacional:** vencendo o dragão da resistência. Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1996. 143 p.
- 08 - VIANA, Marco A.F.; JUNQUEIRA, Luiz A.C. O treinamento e desenvolvimento no século XXI. **Administração de Negócios.**, 9 (48): 570, nov. 1996.
- 09 - MANO, John Francis. Motivação e comprometimento de recursos humanos. **Administração de Negócios.**, 8 (28): 334, jul. 1995.
- 10 - CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994. 238 p.
- 11 - CONGER, Jay Alden. **Lider carismático.** São Paulo: Makron Books, 1991. 223 p.
- 12 - KOTTER, John P. ; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994. 188 p.
- 13 - SANTOS, E. Aparecido. Administração participativa ao alcance de todos. **Administração de Negócios.**, 8 (13): 150, mar., 1995.

- 14 - CROZIER, Michel. A sociedade bloqueada. In: \_\_\_\_\_. **Do problema da participação.** s. 1. s. n. p. 61 - 73.
- 15 - CULLIGAN, Matthew J. ; DEAKINS, C. Suzanne ; YOUNG, Arthur H. **Administração de volta às origens:** a arte perdida da Liderança. São Paulo: Beste Seller, 1988.
- 16 - FREEMANTLE, David. **Superboss:** o gerente bem sucedido. São Paulo. Harbra, 1987. 274 p.
- 17 - BATTEN, Joe. **Você quer, você pode:** a nova administração por expectativas e os caminhos para sua realiação pessoal. São Paulo: Beste Seller, 1990. 352 p.
- 18 - RUSSO, J. Edward.; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Tomada de decisões:** armadilhas. São Paulo: Saraiva, 1993. 233 p.

## **ANEXOS**

## **ANEXO I**

## QUESTIONÁRIO (Chefia)

NOME:.....

IDADE:.....

FORMAÇÃO ACADÊMICA:.....

CARGO:.....

TEMPO NO SENAI:.....

TEMPO NA FUNÇÃO DE CHEFIA:.....

NÚMERO DE SUBORDINADOS:.....

**(use o verso para responder, se necessário)**

1) Qual foi seu primeiro cargo no SENAI?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2) Que experiência você teve em cargos de chefia fora do SENAI?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3) Você foi preparado ou treinado para assumir o cargo que ocupa? Como?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4) O que o levou a trabalhar nesta área (assumir o cargo)?

.....  
.....  
.....  
.....

5) Tem participado de cursos/palestras/seminários? Quais?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6) O que você tirou de positivo destes cursos?

.....  
.....  
.....  
.....

7) A participação em cursos/palestras/seminários contribuiu para o processo de tomada de decisão? Por quê?

.....  
.....  
.....  
.....

8) O que você leva em conta para tomar suas decisões?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9) Quais as decisões que você julga que devem ser tomadas pela chefia e quais as que podem ser delegadas aos subordinados?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10) No seu local de trabalho, o fluxo de tomada de decisão transcorre de forma espontânea ou demanda esforço extra?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

11) Você sente-se preparado para o cargo que ocupa? Explique.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

12) O que você considera importante para ser um bom chefe?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13) Para que existe um chefe?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

14) O que você julga que o seu subordinado espera de você?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **ANEXO II**

## QUESTIONÁRIO (Subordinados)

NOME:.....

IDADE:.....

ESCOLARIDADE:.....

CARGO:.....

TEMPO DE SENAI:.....

**(use o verso para responder, se necessário)**

**1) Tem participado de cursos/palestras/seminários? Quais?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2) O que acontece quando você retorna do curso?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3) Você foi preparado ou treinado para assumir o cargo que ocupa?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4) Quais as decisões que você julga que devem ser tomadas pela chefia e quais as que podem ser delegadas aos subordinados?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5) No seu local de trabalho o fluxo de tomada de decisão transcorre de forma espontânea e demanda esforço extra?

.....  
.....  
.....  
.....

6) O que você considera importante para ser um bom chefe?

.....  
.....  
.....

7) Para que existe um chefe?

.....  
.....  
.....

8) O que você espera do seu chefe?

.....  
.....  
.....

9) Você se sente a vontade para tomar decisões no seu ambiente de trabalho?

.....  
.....  
.....

10) Quando seu chefe participa de um curso/palestra/treinamento, há alteração na forma como ele toma decisões? Se há, cite qual e se esta alteração é permanente ou temporária.

.....  
.....  
.....

**ANEXO III**

Caro Amigo SENAIANO:

No período de agosto de 95 à novembro de 96, 30 funcionários do SENAI estiveram realizando o curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial. Como tarefa final coube-nos realizarmos uma monografia sobre um dos temas abordados durante o curso, que tivesse correlação com as nossas práticas.

Sendo assim, o tema escolhido por nós foi: **A INFLUÊNCIA DA APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.**

Para que o mesmo esteja devidamente situado dentro da realidade da entidade, torna-se necessário pesquisarmos junto aos gestores/facilitadores como estes processos ocorrem. Posteriormente, esta pesquisa será aliada a um referencial teórico e às nossas percepções e conclusões, e esperamos que o resultado deste trabalho possa contribuir para a melhoria da tomada de decisão no SENAI.

Como população a ser pesquisada selecionamos as pessoas que estão envolvidas no processo de gestão. Gostaríamos então, que você respondesse às questões, tendo como base o seu dia a dia, dificuldades, facilidades e observações pessoais.

Agradecemos sua participação e solicitamos que você proceda a devolução do questionário até o dia...../...../....., para o Sr. ...., a fim de que tenhamos tempo hábil para procedermos as tabulações e análises necessárias à conclusão do nosso trabalho.

Obrigado

Carolina e Jorge