

**ERIKA MELO DA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA EMPRESA FAMILIAR:  
ESTUDO DE CASO**

**Monografia apresentada para obtenção do  
Título de Especialista em Gestão de Negócios,  
na Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Vilson José Masutti**

**CUIABÁ  
2003**

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho a meus pais que me deram todo o apoio na minha realização profissional.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço a Deus por me fortalecer sempre em todos os momentos e as minhas amigas Rosana e Geraldina pelo apoio dado durante a elaboração deste trabalho.**

## EPÍGRAFE

*Uma Ética para o Novo Milênio, de Dalai Lama*

"Para que nos transformemos, é necessário desenvolver uma ética da virtude. Precisamos cultivar e reforçar nossas qualidades positivas, aquelas qualidades humanas e espirituais básicas. Uma das principais é a paciência. E aquele que pratica este auto controle está determinado a não ceder a impulsos negativos, como raiva, ódio e desejo de vingança.

Insisto para que todas as pessoas experimentem o amor incondicional. Vão descobrir que o coração se enche de força, que a paz e a alegria tornam-se companheiras constantes e, no final, desaparece a noção do interesse próprio independente do interesse alheio. O mais importante é que onde o amor pelo próximo, a afeição, a bondade e a compaixão estão vivos, a conduta ética é espontânea. A prática de ações eticamente íntegras torna-se natural." Fonte: VOCÊ S.A., outubro/2000

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE FOTOGRAFIAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>viii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>03</b>
2.1. AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	03
2.1.1. As Ondas de Desenvolvimento Mundial.....	03
2.1.2. As Principais Mudanças no Mundo do Trabalho no Capitalismo Contemporâneo.....	09
2.2. OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	11
2.1.3. As Novas Formas de Gestão.....	11
2.1.4. O Planejamento Estratégico como Forma de Gestão.....	14
2.1.4.1. O diagnóstico Estratégico.....	17
2.1.4.2. Cultura e clima organizacional.....	21
2.1.4.3. O fator humano na empresa.....	25
2.3. AS ESTRATÉGIAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
<b>3. MATERIAL E MÉTODO.....</b>	<b>30</b>
3.1. CARACTERÍSTICAS DO LOCAL E DA EMPRESA.....	30
3.1.1. Diagnóstico Externo.....	30
3.1.1.1. O município de Várzea Grande/MT.....	30
3.1.1.2. Tendências na economia local.....	33
3.1.2. Diagnóstico Interno.....	36
3.1.2.1. Característica da empresa.....	36
3.1.2.2. Perfil do fundador.....	38
3.1.2.3. A organização do trabalho.....	39
3.1.2.4. O processo de socialização da empresa.....	52
3.1.2.5. A política de Recursos Humanos.....	53
<b>4. TIPO DE ESTUDO.....</b>	<b>55</b>
4.1. A METODOLOGIA APLICADA.....	55
4.1.1. A Metodologia de Estudo de Caso.....	55
4.1.2. A Metodologia de Estudo de Cultura e Clima Organizacional.....	56
4.2. VARIÁVEIS E PRESSUPOSTOS.....	56
4.3. DESCRIÇÃO DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	56
4.4. PLANEJAMENTO DO ESTUDO.....	57
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>58</b>
5.1. O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	58
5.2. A PESQUISA DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	60
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - LOCALIZAÇÃO DO AGLOMERADO URBANO CUIABÁ – VÁRZEA GRANDE – MATO GROSSO.....	35
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA BÁSICO DA RECUPERAÇÃO DE EQUIPAMENTOS.....	42
FIGURA 3 - ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO.....	43
FIGURA 4 - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	44

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE FORDISMO E TOYOTISMO	09
QUADRO 2 – OCUPAÇÕES QUE MAIS ADMITIRAM EM VÁRZEA GRANDE – 2002.....	34

## **LISTA DE FOTOGRAFIAS**

FOTOGRAFIA 1- PRÉDIO DA EMPRESA.....	46
FOTOGRAFIA 2 – SETOR DE VENDAS.....	46
FOTOGRAFIA 3 – SETOR DE ESCRITÓRIO – RECURSOS HUMANOS.....	47
FOTOGRAFIA 4 - SETOR DE ESCRITÓRIO – FINANCEIRO.....	47
FOTOGRAFIA 5 – SETOR DE SERVIÇOS – MONTAGEM DE BOMBAS.....	48
FOTOGRAFIA 6 – SETOR DE SERVIÇOS –MONTAGEM DE BOMBAS.....	48
FOTOGRAFIA 7 – SETOR DE SERVIÇOS –USINAGEM.....	49
FOTOGRAFIA 8 – SETOR DE SERVIÇOS – RETÍFICA.....	49
FOTOGRAFIA 9 - SETOR DE SERVIÇOS – BRUNIMENTO.....	50
FOTOGRAFIA 10 - SETOR DE SERVIÇOS – PEÇAS PARA REPAROS.....	50
FOTOGRAFIA 11 - - SETOR DE VENDAS – ALMOXARIFADO.....	51
FOTOGRAFIA 12 - SETOR DE VENDAS –PEÇAS.....	51

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 - SITUAÇÃO FINANCEIRA DA HIMEP.....	60
GRÁFICOS 2 E 3 - GRAU DE SATISFAÇÃO DO EMPREGADO.....	61
GRÁFICO 4 - GRAU DE COMPROMETIMENTO DO EMPREGADO.....	62
GRÁFICOS 5 E 6 - ADEQUAÇÃO À FUNÇÃO QUE EXERCE.....	63
GRÁFICOS 7 E 8 - PERCEPÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	64
GRÁFICOS 9, 10 E 11 PERCEPÇÃO ÀS MUDANÇAS.....	65
GRÁFICO 12 - DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES.....	66
GRÁFICOS 13 E 14 - PERCEPÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	67
GRÁFICO 15.....- PROJETO COLETIVO.....	68
GRÁFICO 16 - GRAU DE CONFIABILIDADE NOS SUPERIORES.....	69
GRÁFICO 17.....- GRAU DE IMPORTÂNCIA DADOS AOS BENEFÍCIOS	70

## **LISTA DE TABELAS**

VER SUMÁRIO DE TABELAS ANEXO 4.....	83
-------------------------------------	----

## **RESUMO**

A escolha do tema teve a intenção de produzir material para subsidiar pequenas empresas familiares, encontradas em grande número no município de Várzea Grande/MT. São empresas que iniciam as suas atividades com a força de trabalho familiar e à medida que, crescem, vão abrindo postos de trabalho. A HIMEP – SERVIÇOS HIDRÁULICOS, constituída em 1989, conseguiu uma posição de destaque no mercado local. Havendo oportunidade de expansão pela privilegiada situação geopolítica do aglomerado urbano Cuiabá/Várzea Grande e pelo desenvolvimento do setor agrícola em Mato Grosso. O presente trabalho teve como objetivo realizar uma pesquisa para subsidiar o diagnóstico estratégico da empresa, considerado pela autora como um elemento muito importante para a construção do processo de planejamento. Foi utilizada a pesquisa exploratória, aliando-se a coleta de dados para o diagnóstico de clima e cultura organizacional à metodologia de estudo de caso. Os resultados obtidos indicaram tratar-se de uma empresa bem consolidada, respeitada no ramo, com uma equipe de trabalho com potencial para o aprimoramento. A cultura organizacional foi construída com base em respeito, colaboração, determinação, ética e comunicação, tendo contribuído muito para isso, a visão estratégica do seu fundador, que acreditou no empreendedorismo e no potencial humano. No entanto necessita-se, ainda, de um planejamento bem elaborado para enfrentar as ameaças e incertezas constituídas pela situação econômica do país e aproveitar as oportunidades ofertadas pela expansão agrícola, levando a autora a recomendar à empresa, neste momento, a adoção da estratégia de manutenção, para especializar-se no ramo de atuação e procurar novos nichos de atuação.

**Palavra chave: Planejamento Estratégico – Cultura Organizacional – Diagnóstico Estratégico.**

## 1.INTRODUÇÃO

A HIMEP – SERVIÇOS HIDRÁULICOS, empresa de localização privilegiada, em decorrência do estágio de desenvolvimento do município de Várzea Grande e sua situação geográfica, servindo de corredor viário para as regiões norte e noroeste do Estado, aliada à liderança alcançada no ramo de manutenção e recuperação de bombas hidráulicas, vivencia um momento de muitas oportunidades. Porém, a expansão de seus negócios deverá ser fruto de um processo bem elaborado de planejamento.

O Estado de Mato Grosso, a partir da década de 70 recebeu várias levas de migrantes em busca de oportunidades, atraídas pela fama que a região possuía de ser rica em minérios. Garimpos surgiram e cidades cresceram em volta destes, trazendo riquezas e problemas decorrentes do crescimento da população sem a devida instalação e/ou expansão da infra-estrutura urbana básica.

O setor hidráulico nesta região expandiu, principalmente na cidade de Várzea Grande, cidade industrial do Estado. Várias empresas abriram suas portas com sucesso, pois a demanda era alta, tanto nos garimpos, como no setor imobiliário, na área de construção e terraplanagem, na agricultura e pecuária. Já que o Estado estava em fase de amplo crescimento.

A empresa objeto desse estudo, a HIMEP - SERVIÇOS HIDRÁULICOS, fundada em 1988, alcançou um bom nível de expansão, conseguindo conquistar sua fatia no mercado e crescer no ramo de serviços e vendas de peças do setor hidráulico.

O crescimento da empresa exigiu a ampliação de seu espaço físico, a aquisição de novas máquinas, a contratação de funcionários e a adoção de novas técnicas administrativas. Mesmo com as oscilações do mercado, planos econômicos, inflação, troca de moeda, a sua estrutura organizacional não foi abalada e a empresa procurou sempre se adequar às mudanças ocorridas. O número de clientes aumentou, o faturamento também, porém o lucro da empresa diminuiu. Atualmente, para cumprir com suas obrigações, a empresa recorre ao empréstimo bancário ou ao *factoring*.

Houve aumento nas reclamações dos clientes, com devolução de serviço em peças em período de garantia, indicando a existência de algum problema na área operacional.

Propõe-se a elaboração de um estudo para melhorar a comunicação entre os setores da empresa, o desempenho dos funcionários, a qualidade e pontualidade na entrega dos serviços, a definição de cargos e funções, delineando-se um diagnóstico estratégico e a escolha da melhor estratégia para a elaboração do Planejamento Estratégico. Visando proporcionar à HIMEP a manutenção do *status* alcançado no aglomerado urbano Cuiabá/Várzea Grande e o estabelecimento de um nível de produtividade que propicie a médio prazo uma expansão para outras regiões do Estado de Mato Grosso.

A construção teórica correlaciona a utilização do Planejamento Estratégico com o contexto do mercado internacional e nacional e as mudanças ocorridas na relação capital-trabalho, ressaltando o fator humano na empresa. A realidade local é considerada e analisada pela sua importância no ambiente externo da empresa.

Observou-se neste estudo, que em todos os setores da empresa existem falhas administrativas e operacionais, para evitá-las e eliminá-las o Planejamento Estratégico desempenhará seu papel, o de mostrar para a empresa o caminho a seguir.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

Não podemos tratar o tema **gestão empresarial**, sem relacioná-lo com as mudanças que ocorrem na sociedade. Vivemos um período histórico, marcado por mudanças rápidas e profundas, acontecendo uma transição de paradigmas. Há uma crescente reação da sociedade ao modelo vigente que explica a realidade de forma mecanicista (Cartesiano - Newtoniano), e na adoção do paradigma emergente que descreve, explica e compreende a realidade de forma sistêmica, ecológica, holística e dinâmica. Contudo, percebemos uma nítida convivência entre o antigo e o moderno, caracterizando este período de transição.

#### 2.1.1 – As ondas de Desenvolvimento Mundial

Historicamente, a evolução dos países do mundo vem sendo analisada em dois níveis: o interno representado pelo Estado/Nação e o externo representado pelo aparato internacional. A existência de um sistema mundial determina uma interdependência, que limita os países na definição de seu próprio destino. Os processos de globalização transcendem a esse sistema internacional, descaracterizando tanto o espaço interno como o externo, exigindo uma nova moldura para a análise do desenvolvimento e da modernidade.

Para Alvin e Heidi Toffler (1996), futurólogos da atualidade, estamos vivenciando uma revolução, cujo resultado final será o surgimento de uma nova civilização com um novo código de comportamento. A humanidade já passou por duas ondas de mudança, cada uma delas alterou culturas ou civilizações anteriores, substituindo-as por modalidades de vida antes nem pensadas.

A primeira onda de mudança aconteceu por volta do ano 8 000 a.C. tendo dominado a Terra até cerca de 1650 - 1750 d.C. denominada de **Revolução Agrícola**. Antes desta onda de mudança, a maioria dos homens do planeta viviam em pequenos grupos, migravam de um local para o outro e se alimentavam do que encontravam na natureza, colhendo frutos, caçando ou criando rebanhos. Toda e qualquer manufatura era artesanal.

Com a Revolução Agrícola, que se alastrou lentamente pelo planeta, surgiram às aldeias, os povoados, as terras passaram a ser cultivadas, surgindo uma nova maneira de vida. A alta dos preços e o aumento populacional contribuíram para que a agricultura se tornasse um negócio rendoso, sendo absorvido pelo sistema capitalista. A revolução agrícola enfraqueceu o sistema feudal e consolidou o sistema de arrendamento das terras e com a apropriação por parte dos senhores feudais de áreas comuns de plantio, gerando os trabalhadores sem terra e os mendigos. A classe capitalista foi fortalecida surgindo à aristocracia rural. A fase final da revolução agrícola contou com a introdução de novas culturas e de melhorias nos equipamentos mecânicos. Na sociedade foi observado o surgimento da classe média, pelas oportunidades que os cidadãos ambiciosos tiveram de fazer fortuna e pela valorização dos profissionais liberais (artistas, escritores, advogados, professores universitários e médicos). Porém, a situação das classes inferiores não melhorou proporcionalmente a burguesia. A reação mais forte a essa situação foi a Revolta dos Camponeses na Alemanha em 1524. Hoje, apenas algumas populações tribais na América do Sul e na Oceania não foram atingidas por essa primeira onda de mudança.

A Revolução Agrícola não havia ainda esgotado e disseminado completamente, quando surgiu a segunda onda de mudança, no final do século 17, chamada de **Revolução Industrial**. Foi um processo mais rápido de mudança planetária, iniciando-se na Europa, quando as máquinas substituíram os músculos humanos e animais na produção de bens como roupas, alimentos e novas máquinas e foram implantados os métodos de produção em massa. A segunda onda de mudança, após ter revolucionado a Europa, a América do Norte e algumas outras partes do mundo em poucos séculos, continua avançando, países basicamente agrícolas como o Brasil, se movimentam na

construção de siderúrgicas, fábricas de automóveis, fábricas de tecidos, ferrovias e fábricas de processamento de alimentos.

Os principais efeitos da Revolução Industrial foram:

1. A mecanização da indústria e da agricultura;
2. A aplicação da força motriz à indústria;
3. O desenvolvimento do sistema fabril;
4. O sensacional aceleração dos transportes e das comunicações (navegação a vapor e o telégrafo);
5. Um considerável acréscimo do controle capitalista sobre a atividade econômica.

Esta onda de mudança deslocou o foco da sociedade do campo para a cidade. Como os trabalhadores precisavam de mais conhecimentos para ocupar postos de trabalho na indústria, o ensino passou a ser valorizado e disseminado. Delinearam-se duas classes sociais: os operários e os capitalistas. O maior problema surgido foi definido por Keynes como “desemprego tecnológico”, isto é, uma nova tecnologia é empregada em detrimento de postos de trabalho ocupados pela classe operária. O produto deste confronto: os sindicatos, as teorias socialistas, a demanda por direitos e a produção de leis refletindo conquistas sociais. Consolidando-se na Europa o Estado de Bem-Estar Social, caracterizado pela transferência de riqueza, pela oferta universal de serviços e a promoção da cidadania.

Ainda, no impulso da revolução industrial, surge a terceira onda de mudança, caracterizada pelo **avanço da informática**, da aviação comercial a jato, dos métodos de controle da natalidade, das terapias genéticas e outras inovações de alto impacto.

Sendo a maneira de produção que vem substituir a implantação da agricultura e o florescimento da indústria. “Há a transferência do conhecimento científico para a produção de máquinas capazes de potencializar e, em muitos casos, substituir inteiramente o trabalho humano”.

A terceira onda surgiu por volta de 1955, e em uma década começou a ganhar força nos Estados Unidos. Chegando com pequenas diferenças de datas à maioria das demais nações industrializadas. Hoje, todas as nações de alta tecnologia sofrem as conseqüências da colisão entre a Terceira Onda e as economias obsoletas, incrustadas da Segunda Onda.

Vivemos num mundo, onde não existe nenhum lugar com a predominância de uma única onda, o que dificulta a previsão do futuro. Grande parte dos países é afetada pelas segunda e terceira ondas, tornando-se muito difícil perceber o significado das mudanças e conflitos que surgem. Os conflitos entre os grupos de Segunda e da Terceira Onda manifestam-se na tensão política, no desemprego estrutural, etc. Uma visão deste conjunto revela a existência de desigualdades com países ricos e industrializados, e países pobres fornecedores de matéria prima e mão-de-obra mal remunerada. Primeiro, Segundo e Terceiro Mundo foram categorias que tentaram classificar os países a partir dos anos sessenta. O Primeiro Mundo continua próspero, agora com crescente ameaça à permanência dessa prosperidade, o Segundo Mundo, o bloco comunista, foi engolido pela história, a desagregação da União Soviética no final de 1991 surpreende o mundo, causado pelo fracasso de reformas econômicas iniciadas em 1985, dentre elas a conhecidas *Perestroika* e *glasnost*. Este insucesso levou o bloco comunista a uma crise sem precedentes. O Terceiro Mundo, por fim se desagrega em um conjunto cada vez mais próximo dos países ricos, um segundo conjunto composto pelos perdedores da corrida do desenvolvimento. A eclosão de demandas reprimidas por décadas de opressão resultou em uma crise política, econômica e étnica, culminando na transformação da União Soviética em Comunidades de Estados Independentes. Outro episódio importante foi à reunificação da Alemanha em 1990, conhecido como a “queda do muro de Berlim”. O final da “Guerra Fria” rompe com o antigo paradigma militar estratégico e procura-se constantemente um novo inimigo ou um novo paradigma para a manutenção das grandes unidades militares.

Assim, surge a Guerra do Iraque em 1991, a perseguição aos talibãs, a destruição do Afeganistão, a guerra da Chechenia, a disputa por territórios entre israelenses e palestinos e tantos outros conflitos.

O mais recente é um novo ataque dos Estados Unidos ao Iraque, que aconteceu de forma avassaladora. Os Estados Unidos com o apoio da Inglaterra atacou o Iraque a fim de destruir Saddam Russem. Mesmo tendo os países europeus e a ONU em desacordo, George W. Bush invadiu as terras dominadas por Saddam com o objetivo de acabar com sua soberania e seu governo autoritário. Estátuas com sua imagem foram destruídas e, tinham aqueles que apoiavam as atitudes das tropas americanas como também os que condenavam e ficaram, mesmo com tanto sofrimento, do lado de Saddam. Bush foi muito criticado. Muito se falou em revistas e telejornais que a atitude do governo americano era meramente estratégia política e de mercado para dominar o petróleo. Os Estados Unidos da América querem mesmo dominar o mundo.

Onde estão os novos mercados?

Durante quarenta anos, desde que a destruição da Segunda Guerra Mundial foi reparada nos anos 50, uma expansão sem precedentes da economia mundial foi propelida pela demanda dos consumidores, culminando com grande farra de compra dos países desenvolvidos nos anos 80. Porém, o crescimento e a expansão econômica não podem mais ser baseados na demanda dos consumidores.

Segundo DRUCKER (2002, p.116), os novos mercados não são de bens de consumo e nem são de mercados para maquinário e fábricas. Ao contrário, os mercados são para vários tipos de infra-estrutura, ou seja, para instalações que servem tanto para produtores como para consumidores.

O novo mercado envolve informação e comunicação. A demanda por serviços telefônicos nos países do Terceiro Mundo e do antigo bloco soviético é insaciável. No mundo desenvolvido, este mercado pode ser ainda maior.

O segundo grande mercado, o que visa o âmbito ambiental, tem como componente o mercado de equipamentos para purificação da água e do ar, o mercado da agrobiologia e o mercado da energia, todos voltados a problemas ambientais.

O terceiro novo mercado mostra-se preocupado com a melhora da estrutura física, em especial os sistemas de transportes – rodovias, ferrovias, pontes, portos e aeroportos, tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento.

O quarto novo mercado foca a sobrevivência dos idosos. O seguro de vida era um importante produto de investimento do século XIX. Ele protegia a família contra catástrofe econômica causada pela morte prematura do provedor de seu sustento. A nova indústria em crescimento nos países desenvolvidos é o seguro de sobrevivência - fundo criado pela renda que os assalariados reservam para seu sustento depois que se aposentarem.

Os próximos anos irão decidir como a Costa do Pacífico e a Ásia irão se integrar a uma economia mundial que muda rapidamente. A China enfrentará problemas enormes nos próximos anos – começando com a ameaça de inflação desastrosa indo até a ameaça de violenta instabilidade política. Mas as áreas litorâneas do país, com 300 a 400 milhões de pessoas competentes e ambiciosas, deverão ser uma das grandes potências econômicas do mundo. A produção e a renda *per capita* ainda serão de um país em desenvolvimento e não de um país desenvolvido. Porém, a produção industrial da China litorânea poderá ser tão grande em 10 anos, a ponto de fazê-la competir pelo segundo lugar na indústria mundial, hoje disputado por Japão e Alemanha. Diante da decisão de manutenção do protecionismo agrícola americano que limita a participação dos produtores brasileiros no maior nicho mundial de consumo de produtos agrícolas, abre-se a grande oportunidade de atingir o mercado chinês. Colocando a produção mato-grossense em situação privilegiada pelo aumento de produtividade alcançado nos últimos anos com o uso da tecnologia de ponta.

## 2.1.2. Principais Mudanças no Mundo do Trabalho no Capitalismo Contemporâneo

As mudanças estruturais e conjunturais geraram modificações no mundo do trabalho, que são analisadas por ANTUNES (1995, p.13 – 38), contextualizando as relações sociais num continuum que vai do fordismo ao toyotismo, mostrando o próprio processo do desenvolvimento industrial, através do século XX, sob a influência ideológica da social democracia e do neoliberalismo.

O taylorismo/fordismo tem como elementos constitutivos básicos: a produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos e produção em série. O Toytismo nasceu com a introdução da experiência do ramo têxtil, na indústria automobilística japonesa.

No quadro a seguir, podemos verificar os vários aspectos diferenciados nos dois processos produtivos:

QUADRO 1 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE FORDISMO E TOYOTISMO

FORDISMO	TOYOTISMO
Produção em série /linha de montagem, com enfoque na uniformidade e na repetividade	Produção flexível /subcontratação (descentralização da produção)
Produção massiva de produtos padronizados	Multiplicidade de bens e serviços
Uso intensivo de bens e serviços	Uso intensivo de informação e /ou conhecimento
Estabilidade no emprego Trabalhador coletivo Sindicalismo combativo	Ocupação temporária Trabalhador autônomo (doméstic outworkers) Sindicalismo de envolvimento Sindicalismo de empresa /casa
Verticalização	Horizontalização
Grandes empresas Oligopólios	Empresas adequadas ao mercado Subcontratação
Especialização de mão de obra	Formação e inovação empresarial
Integração territorial Pólos industriais	Fragmentação horizontal Redes de empresas locais Parques tecnológicos
Centralização Setor público essencial (Keynesianismo)	Descentralização Gestão estratégica Parceria público/privado

FONTE: Elaborado pela autora a partir da leitura do livro Adeus ao Trabalho. Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralização do Mundo do Trabalho de Ricardo Antunes, 2003.

O capitalismo contemporâneo, a partir dos anos 70 passou a definir novas tendências, resumidas no seguinte:

- a substituição do taylorismo/ fordismo pelo toyotismo;
- a substituição do “Estado de Bem-Estar Social” (social democracia) pelo “Estado Mínimo” ( neoliberalismo);
- instalação da concorrência e competitividade acirradas;
- a degradação da força humana, do meio-ambiente e dos direitos sociais;
- a desmobilização do sindicalismo;
- a formação de grandes blocos econômicos;
- o domínio das grandes empresas e dos capitais transnacionais;
- o avanço tecnológico;
- o desemprego estrutural;
- as formas de acumulação flexível de capital, beneficiando os países industrializados.

A concorrência global intensificada, redução das regulamentações governamentais e avanços tecnológicos desencadearam uma avalanche de mudanças, muitas empresas não sobreviveram. As insolvências bancárias, por exemplo, foram crescentes a cada década, muitos trabalhadores foram demitidos em decorrência da reestruturação na indústria, cresceram os trabalhadores terceirizados e cresceram os postos de trabalho no 3º setor (agentes privados prestando serviços públicos à população). Algumas empresas tiveram uma atitude proativa frente aos novos imperativos, ditados pelas mudanças estruturais e conjunturais, outras passaram a desenvolver apenas mecanismos de sobrevivência. Nestas últimas, existe apenas uma reação aos sinais de que as mudanças são necessárias, as empresas vão introduzindo pequenas modificações e desta forma vão enfrentando os problemas à medida que eles vão aparecendo. São inovações de fachada para não receber críticas por parte dos clientes ou por exigência dos fornecedores.

As empresas mais abertas às mudanças optam por um processo planejado, no qual todas as pessoas afetadas são chamadas a pensar, analisar, avaliar e testar modelos de intervenção organizacional, comprometendo-se com as suas implicações e conseqüências. A implementação de um projeto de gestão estratégica exige atenção permanente no mercado e nas relações de trabalho.

## 2.2. OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

As mudanças contemporâneas no mundo do trabalho obedecem a interesses contraditórios, aparecendo novas abordagens para conduzir as mudanças organizacionais, ou seja, renovando-se as tentativas de adaptar as empresas às mudanças estruturais e conjunturais. Várias empresas têm sobrevivido e, em grande parte, prosperado porque seus gerentes compreenderam que, em um mundo em rápida transformação, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e tratar suas empresas e seus clientes como se fossem deles próprios. Surgindo modelos de intervenção planejados para desencadear mudanças organizacionais profundas nas organizações.

### 2.2.1. Novas Formas de Gestão Empresarial

Após a 2ª Guerra Mundial, os modelos planejados de gestão ganharam força a partir da Gestão pela Qualidade Total, implantado no Japão, seguindo-se a Reengenharia Empresarial, a Gestão Ambiental e de Responsabilidade Social e a Estratégica.

**A Gestão pela Qualidade Total**, passa a ser a filosofia gerada pelos conceitos de qualidade e produtividade, organizada em ações gerenciais, a partir da internalização dos Princípios da Qualidade Total, em cuja essência existem pontos vitais, que devidamente ajustados à realidade e à cultura da organização, constituem os alicerces da construção de um sistema de gestão empresarial.

Dentre as inúmeras metodologias idealizadas para a implantação e operacionalização de um Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Esta metodologia apresenta uma série de passos para a busca da Qualidade Total, a sua operacionalização varia de empresa para empresa. Tendo como pontos básicos:

- Levantamento de problemas por toda a empresa e a busca de soluções efetivas para a não repetição dos mesmos;

- Envolvimento de todas as pessoas na empresa e o forte comprometimento da Alta Direção;
- Desenvolvimento do ser humano;
- A qualidade como principal estratégia empresarial;
- Planejamento em longo prazo;
- A monitoração dos processos, principalmente com a disseminação do Ciclo PDCA e o uso de técnicas estatísticas;
- O gerenciamento de rotinas e de melhorias;
- A multifuncionalidade no uso das pessoas;
- A participação nos resultados;
- As recompensas pelos ganhos obtidos;
- O uso de indicadores de qualidade e de produtividade;
- A melhoria contínua dos processos;
- A garantia da qualidade no desenvolvimento de novos produtos.

**A Reengenharia Empresarial** constituiu uma alternativa de inovação, surgida no início da década de 90, tendo como seus pioneiros Carr, Dougherty, Johanson, King e Moran. Seu principal propósito é uma mudança radical na essência da organização. Configurando-se numa revolução capaz de trazer vantagens estratégicas e colocar uma empresa em evidência no mercado.

Encontramos em HAMMER (1994, p.22) a seguinte definição de reengenharia: “é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custo, qualidade, atendimento e velocidade”.

**A Gestão Ambiental e de Responsabilidade Social**, decorreu da necessidade de uma mudança na relação com o cliente. Neste novo milênio, o consumidor está mais consciente em relação à preservação do meio ambiente e das atuais demandas sociais, está exigindo das empresas um posicionamento frente a estas questões. TACHIZAWA (2002, p.21) define o consumidor do futuro, inclusive no Brasil, como o cidadão que passará a privilegiar não apenas preço e qualidade dos produtos, mas principalmente, o comportamento social das empresas fabricantes desses produtos.

Para o autor, o cliente continuará a penetrar cada vez mais na empresa, numa escalada progressiva, na qual a solicitação do cliente sinalizará as decisões de seus executivos. A gestão ambiental e a responsabilidade social tornaram-se importantes instrumentos gerenciais para as organizações.

TACHIZAWA (2002, p. 29) afirma “a gestão ambiental e da responsabilidade social, para um desenvolvimento que seja sustentável econômica, social e ecologicamente, precisa contar com executivos e profissionais nas organizações, públicas e privadas, que incorporem tecnologia de produção inovadora, regras de decisão estruturadas e demais conhecimentos sistêmicos exigidos no contexto em que se inserem”.

**A Gestão Estratégica**, embasada no entendimento de processo sistêmico. Decorre da Teoria Geral de Sistemas, descrita pela primeira vez pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, que é aplicável às diversas ciências. CHAVES (1972, p.03) define sistema como um todo complexo e organizado, uma reunião de coisas ou partes formando um todo unitário. Para o autor uma idéia implícita na noção de sistema é a relação entre as partes, de modo que o todo reúne características próprias, não existente em cada parte isoladamente, o sistema incluindo as partes e mais as relações entre elas torna-se uma entidade nova, não uma simples soma de partes. Vivemos num mundo de sistemas, assim temos, o sistema solar o sistema nervoso central do homem, o sistema de comunicação das formigas, o sistema político de um país, o sistema produtivo e outros. Seu principal instrumento é o Planejamento Estratégico, pode reduzir problemas e simplificar a promoção de mudanças organizacionais.

Segundo ARMANI (2000, p.27) “o Planejamento Estratégico provê a organização de uma base sólida em termos de análise de contexto, das forças e fraquezas da organização, da viabilidade e dos riscos de diferentes alternativas de ação e, acima de tudo, de um marco estratégico global orientador de todas as atividades institucionais”. O autor complementa que com a adoção do Planejamento Estratégico os projetos já nascem com certo grau de maturação, a partir da interseção de uma boa análise de contexto com a visão estratégica da organização. Todos os projetos específicos devem ser expressão do plano estratégico.

A aplicação do Planejamento Estratégico prevê uma análise da realidade, identificando:

- Oportunidades, forças externas que conhecidas e aproveitadas poderão favorecer a ação;
- Ameaças, forças externas que poderão constituir obstáculos à ação;
- Pontos fortes, aspectos internos da organização que a diferenciam e que proporcionam a ela uma vantagem operacional;
- Pontos fracos, aspectos internos que, ao contrário, trazem desvantagens à organização, enfraquecendo-a e ameaçando-a no ambiente em que está inserida.

As maiores dificuldades na condução de um processo de mudança organizacional decorrem de fracassos experimentados, em geral pela tendência que nós brasileiros temos de queimar etapas e de centralizarmos o poder. Como se sabe, a consecução ordenada das diversas etapas que constituem esse processo vai acompanhada de uma redistribuição progressiva do poder organizacional. Portanto, embora seja a cúpula da empresa quem origina o processo de mudança organizacional, o crescente apoio da comunidade organizacional é que determina seus resultados e garante sua continuidade.

### 2.2.2. O Planejamento Estratégico como Forma de Gestão.

A palavra estratégia tem origem grega e servia para designar a função administrativa do generalato. O estratégico ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Desde a sua origem, aproximadamente 500 anos aC, o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar. (MOTTA, 1990, p.03).

O planejamento estratégico, na gestão de negócios, pode ser conceituado como um processo, cabendo ao gestor desenvolvê-lo a fim de alcançar os objetivos traçados.

Este processo é contínuo e deve ser realizado com seriedade para que não se cometa erros ou a repeti-los.

Para tanto, o estrategista ou gestor de negócios deve definir as técnicas e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do planejamento para poder avaliar a situação da empresa mais rapidamente. O planejamento em si é um processo complexo, devido a influências externas como as oscilações do mercado e pressões ambientais, como também as pressões internas, ou seja, dentro da própria empresa.

O planejamento não é um ato isolado, mas sim um processo participativo, de ações inter-relacionadas, visando sempre os objetivos que a empresa almeja alcançar.

Segundo Acroff, citado por OLIVEIRA (2002, p.40), existem três tipos de filosofia de planejamento: filosofia da satisfação, filosofia da otimização e filosofia da adaptação.

A filosofia da satisfação almeja apenas atingir um mínimo de satisfação. Este tipo de filosofia possibilita ao administrador focar os objetivos realmente importantes e aceitáveis para a empresa, evitando assim a divergência de idéias e conflitos de objetivos. O custo para sua implantação é menor que os demais, pode ser realizado em menor espaço de tempo e a capacitação técnica exigida também é menor. As empresas que seguem este tipo de filosofia estão mais preocupadas com a sobrevivência da empresa do que com o crescimento ou desenvolvimento.

A filosofia da otimização defende o fato de que o planejamento deve ser muito bem feito, utilizando para isso técnicas matemáticas e estatísticas e modelos de simulação. Logo os objetivos são simulados com bases quantitativas. O gestor que segue esta filosofia ignora aspectos com relação à estrutura física da empresa e também os recursos humanos. A desvantagem de se seguir este modelo é o fato de que podem ocorrer fraudes nos dados contábeis por funcionários da empresa que muitas vezes não concordam ou não aderem ao plano adotado.

A filosofia da adaptação (*homeostase*) busca o equilíbrio da empresa no ambiente interno e externo após ocorrência de mudanças. Sem o equilíbrio a empresa

pode passar por problemas administrativos e diminuir sua eficiência. A influência do ambiente externo na empresa deve ser considerado, pois estas são responsáveis por seus problemas internos. Este tipo de filosofia visa a maximização do lucro da empresa tendo como base os meios de produção. Esta filosofia quando aplicada pode facilitar o processo de desenvolvimento e implementação de reengenharia dentro da empresa nos processos estratégicos e operacionais. A reengenharia proporciona à empresa melhorias de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Segundo THOMPSON (2002, p.36) “uma visão estratégica bem concebida é um pré-requisito para uma liderança estratégica eficaz”. Com um conceito de negócio definido, o gestor pode funcionar com eficiência dentro da organização e traçar objetivos. O que não pode acontecer é a empresa expressar sua missão em termos de lucro, pois este na verdade é um objetivo, um resultado daquilo que a empresa faz.

Para a elaboração de um planejamento estratégico, as empresas menores e com um único negócio, seguem três níveis: estratégia de negócios, estratégia funcional e estratégia operacional.(THOMPSON, 2002 p.55).

A estratégia de negócios se preocupa principalmente em responder as novas necessidade e preferências do consumidor, as mudanças que ocorrem na economia e no mundo de forma geral, criar vantagem competitiva, unificar iniciativas estratégicas nos departamentos e comunicar problemas específicos com relação ao negócio da empresa. (THOMPSON, 2002 p.60). Sua elaboração antes de tudo, leva em consideração se o produto ou serviço atrai o interesse do consumidor, se a empresa tem chance de obter vantagem com a escolha feita e, principalmente, se tem força o bastante para se destacar entre os concorrentes.

A estratégia deve ser mudada de acordo com as mudanças no ambiente externo, sendo que algumas necessitam de alterações significativas enquanto outras nem tanto.

A estratégia funcional segundo THOMPSON (2002, p.62) diz respeito ao trabalho de cada departamento na empresa, sendo, portanto mais restrita que a estratégia de negócios. O papel desta estratégia é apoiar a estratégia geral da empresa

com o intuito de atingir seus objetivos e sua missão. Se não houver coordenação e comunicação entre os setores financeiros, vendas, recursos humanos e produção, os objetivos podem se desencontrar e o planejamento da empresa pode fracassar.

A estratégia operacional esta ligada ao processo gerencial das operações chaves dentro da empresa (produção, vendas e distribuição). Não se deve menosprezar este setor da empresa por estar na base do processo administrativo. Seu funcionamento influencia nas metas de vendas e lucro da empresa, como também na qualidade, e seu mau funcionamento pode solapar todo esforço estratégico da empresa.(THOMPSON, 2002 p.63).

Portanto, para que o planejamento estratégico obtenha sucesso, é preciso que todos os gestores, do geral aos específicos, tenham em vista o objetivo principal que é beneficiar a empresa como um todo e não apenas o seu departamento ou seus interesses pessoais. E para obter esse sucesso, todos os indivíduos da empresa envolvidos no planejamento devem estar unidos.

#### 2.2.2.1. O diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico dentro da organização vem a ser a primeira fase do processo do planejamento e procura identificar qual a real situação da empresa, verificando o que ela tem de bom, regular ou de ruim no processo administrativo.

A maioria das empresas não se preocupa em detectar os problemas e quando se deparam com eles, ficam surpresas. Isso por que, os empresários ou gestores estão preocupados mais com decisões do nível tático ou operacional da empresa, deixando de lado o diagnostico estratégico.(OLIVEIRA, 2002, p.86).

Nenhuma organização está livre de problemas e de mudanças no seu ambiente interno e externo. Por isso devem ser feitos diagnósticos periódicos de como ela se encontra estrategicamente.

Segundo OLIVEIRA (2002, p.65), o diagnóstico estratégico apresenta algumas premissas básicas, que são:

- Considerar o ambiente e as variáveis relevantes no qual a empresa esta inserida;
- Se esse ambiente proporciona a empresa oportunidades e ameaças;
- Ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos;
- A análise interna e externa da empresa deverá ser integrada, continua e sistêmica.

Os principais aspectos do diagnóstico estratégico são a visão estratégica e a análise externa e interna da empresa.

Os pontos fortes, segundo OLIVEIRA (2002, p.64) são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a empresa, em relação a seu ambiente. Os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desconfortável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Já as ameaças e oportunidades não podem ser controladas pelo gestor, mas devem ser bem analisadas pela empresa afim de que se possa aproveitar as oportunidades, e absorver ou adaptar-se as ameaças.

A análise interna é exatamente o estudo desses pontos fortes e fracos, como também dos pontos neutros, pois há situações periódicas ou constantes dentro da empresa que, a primeira vista, o gestor pode não saber identificar como ponto forte ou fraco. Este não deve descartar esses pontos neutros por fazerem parte do sistema. Todos os fatos que ocorrem dentro da organização devem ser analisados.

Os aspectos positivos e negativos dentro da organização devem ser analisados pelo gestor de forma seletiva, ou seja, os aspectos devem ser importantes para a situação futura e/ou presente da empresa.

Por tratar-se de um trabalho junto a uma empresa de pequeno porte, decidimos pela aplicação de um roteiro apresentado por OLIVEIRA (2002, p. 77-86), pela facilidade que este porte empresarial oferece em evidenciar seus aspectos positivos e negativos, organizados pelo autor em três funções – *marketing*, finanças e recursos humanos.

## **Função *Marketing***

Diz respeito à maneira como a empresa se organiza para enfrentar o mercado, para a análise desta função selecionamos os seguintes aspectos:

### **A) Distribuição**

- Atuação dos vendedores;
- Estabelecimento de preços.

### **B) Produtos**

- Marca;
- Embalagem e despacho;
- Transporte.

### **C) Pesquisa de mercado**

- Opinião do cliente;
- Aspectos da sazonalidade.

### **D) Promoção e propaganda:**

- Alternativas: revista, rádio, mala-direta etc;
- Critérios como custos, frequência, alcance, audiência etc;

### **E) Políticas mercadológicas:**

- Estabelecimento de preços;
- Desconto por quantidade;
- Devolução de mercadoria;
- Pagamento de comissões.

### **Função Finanças**

Diz respeito à forma como o gestor é subsidiado para a tomada de decisões, compreendendo:

- A) Análise dos índices financeiros, como o cálculo de índices de lucratividade, dívida, estoque e período de cobrança. Este último indica o período médio de cobrança da empresa, um bom guia para avaliar a eficácia das funções de crédito e cobrança, como também estar atento aos prazos e condições de pagamento estabelecido para a venda;
- B) Análise contábil, planejamento e controle financeiro, imprescindíveis para a gestão do processo administrativo.

### **Função Recursos Humanos**

Diz respeito à importância dada pela empresa ao capital humano. Os aspectos a serem considerados na função RH devem levar em consideração:

- A) Atitudes e o grau de importância da gerência ao assunto fator humano na empresa;
- B) Índice de rotação de empregados;
- C) Moral e produtividade do empregado;
- D) Nível e tipo de reivindicações dos empregados;
- E) Quadro de carreira e o plano de cargos e salários
- F) Plano de benefícios;
- G) Se existem substitutos adequados para todos os cargos-chaves;
- H) Clima organizacional.
- I) Estrutura organizacional;
- J) Sistema de informações operacionais e gerenciais;
- K) Conhecimento, atitudes e comportamento das chefias;

L) Capacitação e habilidades dos empregados;

M) Conhecimento das necessidades do consumidor.

#### 2.2.2.2. Cultura e clima organizacional

Dentro de uma empresa, existem pessoas com personalidade, cultura, educação diferentes. E a diferença é uma barreira difícil de ser vencida, pois cada um quer impor seu modo de pensar e agir.

Em muitos casos, as diferenças culturais, especialmente no nível dos valores, podem constituir-se em fortes barreiras para a interação, a comunicação e o entretenimento entre as pessoas, com conseqüências difíceis para a formação e o desenvolvimento de grupos e equipes. Segundo FREITAS (1991:77), um dos pressupostos que podem ser válidos para se compreender melhor a criação da cultura, parte da natureza das relações que o ser humano teria estabelecido, inicialmente seria através dos elementos que o circundavam e dos quais dependia sua sobrevivência, sua segurança, sua vida. Assim, sua relação com o ambiente era de sobrevivência, retirando dele tudo que necessitava.

Da convivência dos homens teriam nascido às relações sociais propriamente ditas, dando lugar às organizações sociais, com suas normas reguladoras de funcionamento. E, por fim o homem desperta para duas categorias de preocupação. Uma delas seria orientada mais para fenômenos da natureza – chuvas, trovões, tempestades, pragas e outros, - dos quais sofria as conseqüências, não tendo controle nem previsão sobre os mesmos. A outra preocupação seria a busca de explicações para sua origem, vida e seu destino após a morte. Estas duas preocupações poderiam andar inter-relacionadas, fazendo com que o homem fosse temeroso e impotente diante do desconhecido. Estas indagações teriam feito com que o homem formasse núcleos formadores do conhecimento empíricos, das idéias religiosas, mitos e lendas. Estas

idéias trariam como consequência às diversas formas de influência e pensar que os homens sofrem até hoje.

A cultura varia de conforme o espaço, do tempo e da vida associativa do homem. Quanto mais abrangente for o uso do termo cultura, maior a probabilidade de se deparar com elementos internos diferenciadores, na maioria os que mais parecem ser decisivos para dar identidade inconfundível a uma cultura qualificada é a presença de um ou uns poucos elementos de forte significação, geralmente valores.

Os valores dentro de uma organização são as crenças e conceitos básicos. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização.(FREITAS, 1991 p. 15).

O clima organizacional dentro de uma empresa é de extrema importância para seu bom funcionamento. Um ambiente harmonioso, bem organizado, com boa comunicação entre os setores, que passe segurança e tranquilidade para todos que nele convivem proporciona alta produtividade, menos estresse satisfação para o cliente interno e externo.

A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Novos canais de distribuição da comunicação chegam às empresas para otimizar o relacionamento da mesma com os empregados, proporcionando um clima mais favorável a sugestões, opiniões reivindicações, podendo mudar, desta maneira padrões culturais.(FREITAS, 1991, p.32).

O que é cultura dentro da organização?

Segundo CHIAVENATO (1999, p.139), cultura organizacional é o padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si próprio e a seu ambiente. Os elementos principais da cultura organizacional são:

- Cotidiano, isto é, como as pessoas se interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns;
- As normas ou regras que envolvem os grupos, comportamentos, momentos de lazer, nas refeições e nos dias informais;
- Os valores dominantes defendidos por uma organização, como ética, o respeito pelas pessoas;
- A qualidade de seus produtos ou preços baixos;
- Clima organizacional, ou seja, os sentimentos das pessoas a e amaneira como elas interagem entre si, com os clientes e elementos externos.

Os valores dentro de uma organização são as crenças e conceitos básicos. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização.(FREITAS, 1991 p. 15).

Assim, as organizações têm nos seus valores uma fonte de forças. Os empregados se sentem como parte importante da organização. Os valores fazem a diferença dentro da empresa, pois estão relacionados:

- Sentimento de sucesso pessoal;
- Comportamento organizacional;
- Autoconfiança no entendimento dos valores;
- Comportamento ético;
- Menor pressão do stress pessoal e profissional;
- Objetivos organizacionais;

- Maior importância aos colaboradores internos.

Os valores devem ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudança, expansão, crescimento, aliados a perseguição de uma perfeição técnica, tanto com respeito à qualidade dos produtos e processos, como também em relação ao desempenho humano orientado para a excelência.

Os estudos sobre a cultura organizacional são espelhados na visão organizacional humanista, que despertou para a importância do fator humano nas organizações e para a influência das suas características intangíveis, como: valores, crenças, necessidades, emoções e outros, no delineamento do comportamento e das ações no âmbito organizacional.

Como as organizações são constituídas por pessoas, a cultura organizacional deve ser considerada para a aplicação de qualquer modelo de intervenção para a mudança. FLEURY (1989, p.20), cita Schein, que define a cultura organizacional como “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Em FLEURY (1989, p.23), encontramos uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização, abordando:

- Histórico das organizações, para a autora o fundador tem um papel fundamental, pois ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão.
- Processo de socialização de novos membros; a autora cita que é através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros;
- Políticas de Recursos Humanos são consideradas uma forma de mediação entre o capital e o trabalho;

- O processo de comunicação, para a autora constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização.

Concluindo-se que a intervenção no processo de mudança cultural exige uma ação de criação participativa.

### 2.2.2.3. O Fator Humano na Organização

As pessoas são recursos, portadoras de: habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação para o trabalho, comunicabilidade, personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares e outras capacidades.

Portanto, o comportamento humano nas organizações merece estudo para que se entenda de que maneira pode-se mobilizar as pessoas a fim de que realizassem a tarefa empresarial e capacitem as instituições empresariais a cumprir suas finalidades externas e atender às expectativas internas. O comportamento humano nas organizações apresenta características importantes para se analisar e compreender a dinâmica deste relacionamento pessoa-empresa.

Em diferentes épocas, surgiram na teoria das organizações concepções a respeito da natureza humana e das instituições, cada qual privilegiando certos aspectos da conduta das pessoas e marcando a maneira pela qual as organizações administram as pessoas. Estas concepções são relatadas por CHIAVENATO (1999), sendo resumidas a seguir:

- A primeira concepção surgiu no início do século XX, é a Teoria da Administração Científica de Taylor, Gilbreth, Gantt e outros, foi à abordagem do *Homo economicus*, ou seja, a visão do homem motivado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas ou físicas;
- A segunda concepção surgiu na década de 1930, é a Teoria das Relações Humanas de Mayo, Lewin, Roethlisberger, Dickson e outros psicólogos sociais foi à abordagem do *Homo social*, ou seja, a visão do homem motivado exclusivamente por

recompensas sociais, não materiais e simbólicas;

- A terceira concepção surgiu no início da década de 1950, é a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista, que conceituou o homem organizacional. Acreditava-se que o homem constituía um apêndice das organizações e não vivia fora delas. Esta abordagem tenta conciliar e integrar os conceitos de homem econômico e de homem social.

- A quarta concepção surgiu no final da década de 1950, com os trabalhos de Simom, a Teoria Comportamental. Conceituou-se o homem administrativo, ou seja, o homem como um incansável processador de informações e tomador de decisões;

- A quinta concepção surgiu na década de 1970, é a Teoria da Contingência de Lawrence, Lorsch e Schein, é a abordagem do homem complexo. Nesta concepção tudo é relativo e contingente. As pessoas são mais bem compreendidas quando situadas em seu contexto e nas situações em que interagem continuamente. Portanto, esta concepção leva em conta a complexidade do homem e dos fatores que influenciam sua motivação para contribuir com o grupo no qual está inserido. O homem é visualizado como um sistema individual composto de cognições, percepções, valores e motivações.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 107), a concepção de homem complexo é baseada nas justificativas apresentadas a seguir:

- Homem é variável, possui muitas motivações que se encontram dispostas em certa hierarquia de importância, porém são situacionais;

- Homem assimila novas motivações por intermédio de suas experiências organizativas, e, em último termo, seu perfil de motivação e a interação psicológica que estabelece com a organização são o resultado de uma inter-relação complexa entre as suas necessidades iniciais e as suas experiências na organização;

- As motivações do ser humano nos diferentes tipos de organizações podem divergir;

- Homem relaciona-se de uma maneira produtiva com as organizações à base de muitos tipos de motivações. A natureza da tarefa a ser realizada, as habilidades e a experiência dele no cargo, e a natureza das outras pessoas na organização, se interrelacionam de tal maneira que produzem um perfil do trabalho e dos sentimentos

resultantes;

- Homem pode responder a tipos diferentes de estratégias diretivas, e isto depende de suas próprias motivações e capacidades, e da natureza da tarefa que realiza.

Enfim, o conceito de homem complexo pressupõe que, em suas transações com o ambiente organizacional, os indivíduos sejam motivados por um desejo de usar as suas habilidades de solucionar problemas ou de dominar os problemas com os quais se defrontam.

Existe uma inter-relação muito forte e dinâmica entre os incentivos oferecidos pelas organizações e as contribuições oferecidas pelas pessoas, precisando haver um equilíbrio constante entre elas.

### 2.3 – AS ESTRATÉGIAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Foi na década de 60 que o conceito de estratégia se popularizou no meio empresarial. O planejamento estratégico surgiu no momento em que as grandes organizações sentiam necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras.

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns.

Cada empresa possui histórias e características próprias e cabe ao gestor de negócios decidir o tipo de estratégia a ser adotada. Segundo OLIVEIRA (2002:151) existem quatro tipos de estratégias: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento.

A estratégia de sobrevivência é adotada pelo gestor quando a empresa esta em situação caótica, ou seja, alto índice de pontos fracos internos e ameaças internas. Neste tipo de estratégia, a primeira decisão tomada pelo gestor é reduzir ao máximo as despesas, parar investimentos. Cada empresa deve adotar este tipo de estratégia tendo

com base a situação em que se encontra, podendo haver a redução de custos, desinvestimento e em último caso, liquidação do negócio.

A Estratégia de manutenção trabalha com empresas que possuem uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, possibilitando ao gestor da organização continuar sobrevivendo como também manter sua posição conquistada até o momento.

Este tipo de estratégia pode apresenta-se de três formas:

- A) Estratégia de estabilidade: procura a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou seu retorno em caso de perda;
- B) Estratégia de nicho: aqui a empresa dedica-se a um único produto, ou mercado ou tecnologia ou negócio e não se interessa em seus recursos para outras atenções;
- C) Estratégia de especialização: a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado concentrando esforços numa única atividade ou em poucas atividades com o intuito de reduzir custos.

Para tanto, a empresa deve usufruir ao máximo seus pontos fortes, minimizar os fracos, sempre estar atendo aos pontos fortes da concorrência.

Portanto, a estratégia de manutenção é uma boa opção para uma empresa que enfrenta ou espera encontrar dificuldades e prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

A estratégia de crescimento proporciona a empresa situações favoráveis que podem transforma-se em oportunidades, pois ela possui predominantemente pontos fortes. Geralmente o gestor lança novos produtos no mercado, aumenta o volume de vendas entre outros. As estratégias que podem ser usadas à postura de crescimento são:

- Estratégia de inovação: a empresa busca estar à frente de seus concorrentes, lançando novos produtos e serviços. A empresa deve ter acesso a informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica.

- Estratégia de internacionalização: estende suas atividades ou produtos para fora do país de origem. É um processo lento e arriscado, porém bastante interessante para empresas de grande porte.
- Estratégias de *joint venture*: é a associação a uma outra empresa a fim de lançar um novo produto no mercado.
- Estratégia de expansão: esse processo deve ser bem planejado, caso contrário a empresa pode ser absorvida por outras empresas.

Na estratégia de desenvolvimento há predominância de pontos forte e oportunidades. A empresa pode desenvolver-se atingindo novos mercados, clientes ou tecnologias diferentes das que ela já domina. Ela pode assumir conotações como desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidade, que acontece quando há associação entre uma empresa ponto fraco em tecnologia e outra com alto índice de oportunidades potenciais, desenvolvimento de estabilidade que nada mais é do que a fusão entre duas empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes.

Portanto, as empresa têm várias opções de estratégias a serem escolhidas baseadas na situação que se encontram ou apenas como proteção ou prevenção de uma situação futura positiva ou negativa.

### **3. MATERIAL E MÉTODO**

#### **3.1. CARACTERÍSTICAS DO LOCAL E DA EMPRESA**

##### **3.1.1. Diagnóstico Externo**

###### **3.1.1.1. O município de Várzea Grande**

A cidade de Várzea Grande, localizada junto à capital do Estado de Mato Grosso (Cuiabá), compõe a Mesorregião Centro Sul Mato-grossense e a Microrregião de Cuiabá, com uma área geográfica de 949 Km<sup>2</sup>. Teve como primeiro marco de seu surgimento a antiga estrada boiadeira que saía do Porto no Rio Cuiabá e seguia até às imediações do local onde, hoje, encontra-se o Aeroporto Marechal Rondon. Era usada, em meados do século XIX, por vaqueiros e tropeiros que buscavam a vila de Nossa Sr<sup>a</sup> do Livramento e fazendas da Região de Poconé para pernoitarem e descansarem o gado vindo de longas jornadas. A topografia oferecia condições adequadas e, ao redor desse local, formou-se, aos poucos, um povoado conhecido como Várzea Grande.

Durante a Guerra do Paraguai, o povoado perdeu suas características originárias para abrigar um campo de concentração de prisioneiros, passando ao final da guerra, a ser habitado por lavradores, mascates, soldados e presos paraguaios recém libertos da prisão.

A evolução do povoado foi lenta e, somente na última década do século XIX, com a Proclamação da República e a construção da Capela de N<sup>a</sup> Sr<sup>a</sup> da Guia, Várzea Grande experimentou um crescimento bastante significativo, culminando com a sua elevação à categoria de Paróquia, através da Lei 145 de 06 de Abril de 1896.

A partir de 1906, Várzea Grande começou a crescer rapidamente, surgindo, no município, outros povoados como São Gonçalo, Bom Sucesso e Capão Grande, tornando-se em 1911, o Terceiro Distrito de Cuiabá. Mas, somente com a construção da ponte sobre o Rio Cuiabá, em 1942 e com a chegada da energia elétrica em 1945,

seu crescimento foi alavancado, propiciando sua emancipação política em 1948, quando recebeu os foros de Cidade pela Lei nº 126 de 23 de setembro.

Com o acesso facilitado pela ponte do Rio Cuiabá, Várzea Grande aumentou seu comércio com a capital fornecendo: carnes, lenha, carvão, materiais para construção e grande quantidade de cereais.

Com a instalação de diversos equipamentos públicos, entre eles a Câmara Municipal, em 1949, foi aprovado o Código de Tributos do Município e o Poder Municipal doa as primeiras áreas de terras para instalação de microindústrias e escritórios visando incentivar a instalação de pequenos empresários na área urbana.

É na década de 1960 que se acelera o processo de crescimento do município, reforçado nos anos 70 pela política de integração nacional do Governo Federal. Com o incentivo industrial, a cidade passa a receber grande contingente migratório. A construção da BR 163, Cuiabá-Santarém, faz de Várzea Grande um corredor natural para a Amazônia é também fator determinante para o constante fluxo migratório, provocando grande impacto socioeconômico e cultural. A cidade torna-se, então, um dos principais contribuintes para o crescimento da população do Estado, culminando com um dos maiores índices de incremento populacional na década de 70/80, provocando descontrolada ocupação do espaço urbano.

Os investimentos ocorridos na Região Centro-Oeste, no final da década de 1960 e durante a de 70, provocaram um crescimento diferenciado em algumas localidades, sendo que no Estado de Mato Grosso aconteceram mudanças consideráveis na estrutura produtiva, no que se refere à agricultura e à pecuária. A grande disponibilidade de terras serviu como atração para grandes levas de migrantes que se dirigiram para o Estado, incrementando a população de alguns municípios, dentre os quais, o de Várzea Grande.

O fato de ter sido beneficiada por investimentos feitos durante os governos militares para a ligação da Amazônia às demais regiões brasileiras, de maneira particular pela BR-163, Cuiabá-Santarém, que colocou a cidade de Várzea Grande na

condição de um local de passagem obrigatória de bens exportados e importados, com isso, Várzea Grande tornou-se uma cidade mais atrativa para a implantação de atividades de suporte ao trânsito de mercadorias e para a afluência populacional.

Assim, no período de 1970 a 1980, o Município experimentou um crescimento populacional intenso, registrando uma taxa média de crescimento anual de 15,5% a. a. Na década seguinte, esse crescimento começou a sofrer uma sensível desaceleração no seu ritmo mantendo-se, no entanto, bastante elevado, em torno de 6,9% a. a.

Na década de 90, com a redução do fluxo migratório, o Município passa a crescer a taxas bastante reduzidas. Dados da Contagem Populacional realizada pelo IBGE em 1996 apontam um crescimento anual de 2,6% a. a. e o Censo Demográfico de 2000 registra um crescimento de cerca de 1,8% a. a., na segunda metade dessa década. Vale registrar que esse crescimento ocorreu na zona urbana, e que a população rural vem registrando decréscimo nesse período, representando 4,28% da população do Município em 1991 e apenas 1,9% em 2000.

Informações divulgadas pela Prefeitura Municipal, confirmam a existência de 675 estabelecimentos industriais, 420 estabelecimentos de comércio atacadista, 4.506 estabelecimentos de comércio varejista e 1.990 prestadores de serviço (dados de 2001). No meio rural, possui 894 propriedades, distribuídas entre 850 pequenos, 35 médios e oito grandes produtores rurais (dados de 2000). O turismo, também desponta como um potencial de geração de renda pela preservação do patrimônio cultural representado pela pesca artesanal, pela culinária, pelo artesanato, pelas festas religiosas, pela música/dança e pelo beleza natural das áreas ribeirinhas.

Segundo a Secretaria Estadual da Fazenda, há um progressivo desenvolvimento industrial no município, destacando-se as atividades de beneficiamento de madeira, indústria de alimentos e bebidas, fabricação de produtos de metal, de móveis, de máquinas e equipamentos e gráficas.

No município de Várzea Grande, a estrutura etária da população, demonstra a existência de uma grande concentração de indivíduos jovens e em idade ativa. Este é um indicador de que as políticas voltadas para a educação, capacitação e geração de

emprego e renda estão a exigir um grande esforço governamental para que essas pessoas se engajem no mercado de trabalho com melhor capacitação, contribuindo para o aumento da produtividade empresarial. Esta é condição básica para a melhoria da qualidade de vida e para a distribuição de renda no município.

### 3.1.1.2. Tendências na economia local

Há evidências de uma situação muito favorável para o desenvolvimento do aglomerado Cuiabá/Várzea Grande, o tradicional isolamento está sendo superado pela execução de grandes projetos, como: a ligação com o oceano Pacífico (Chile), a hidrovia do rio Paraguai, a pavimentação da rodovia Cuiabá/Santarém (BR 163) e a ferrovia (FERRONORTE). O potencial energético foi ampliado com a construção de usinas termoeletricas, com o complexo hidráulico do rio Manso e a instalação do gasoduto Brasil/Bolívia.

A privilegiada situação geopolítica coloca o aglomerado Cuiabá/Várzea Grande em situação de principal polo de desenvolvimento para a região noroeste do país, com tendência a um crescimento sustentável, com o aperfeiçoamento das atividades de prestação de serviços, comércio atacadista e tecnologia de ponta. Com a contenção do fluxo migratório, observado na última década, a gestão pública contará com um fator importante para a melhoria da infra-estrutura urbana e na universalização dos serviços sociais públicos. Com reflexos na qualificação profissional e na fixação da mão de obra (diminuição da rotatividade). O perfil de emprego/desemprego traçado para o município pelo Ministério do Trabalho, aponta que no ano de 2002 entre as primeiras 20 ocupações, as que mais admitiram foram: o operador de máquinas fixas, o vendedor de comércio varejista e trabalhador de serviços gerais, apresentando uma grande rotatividade, como podemos observar no quadro a seguir.

## QUADRO 2 – OCUPAÇÕES QUE MAIS ADMITIRAM EM VÁRZEA GRANDE - 2002

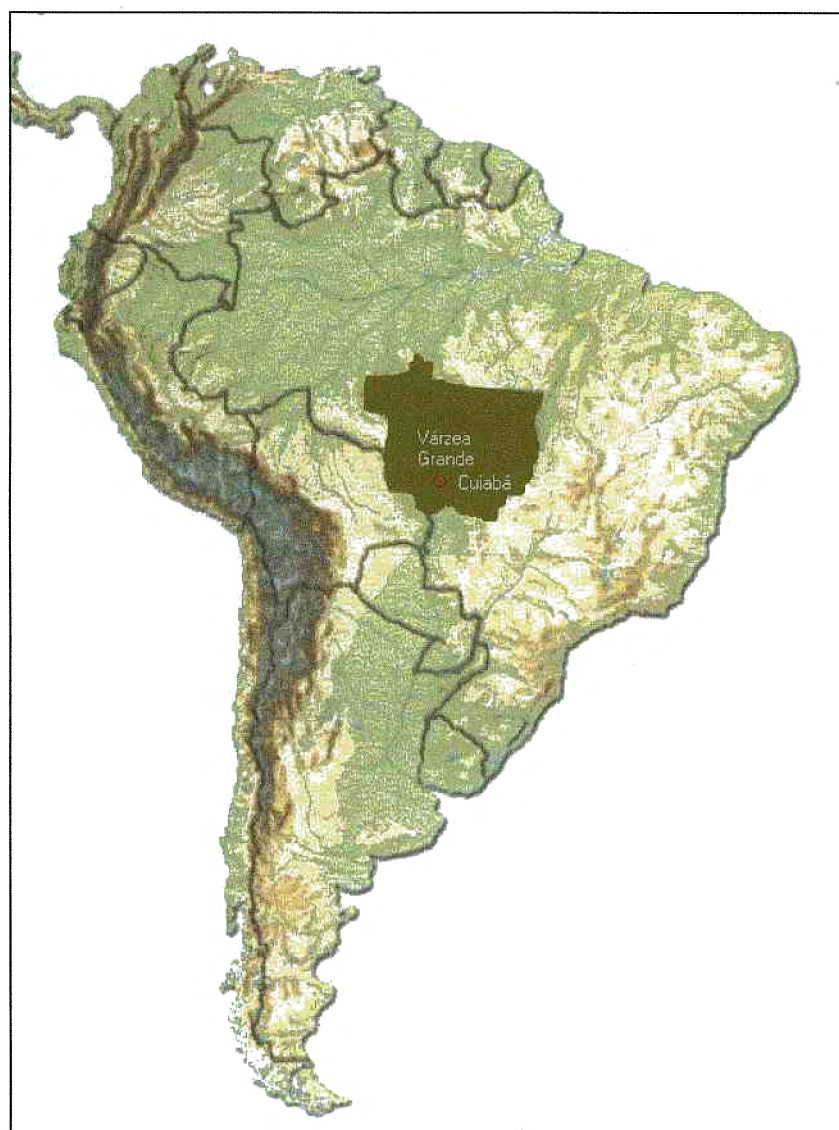
Ocupações (CBO)	Admissões	Desligamentos	Saldo
Operador de máquinas fixas, em geral	508	341	167
Vendedor de comércio varejista	445	408	37
Trab. serviços gerais (serv.cons. e limpeza)	403	302	101
Magarefe, em geral	359	218	141
Out. trab. comércio e trab. assemelhados	346	302	44
Motorista de caminhão	319	319	0
Outros trab. braçais não classificados	319	277	42
Servente de obra	299	279	20
Auxiliar de escritório em geral	261	241	20
Out. vendedores com atacadista, varejista	219	171	48

FONTE: Ministério do Trabalho, Perfil do Município de Várzea Grande - 2003

Observando-se uma grande demanda por pessoas com ocupações necessárias à HIMEP, porém com grande rotatividade em decorrência do despreparo. O treinamento em serviço nem sempre surte efeito, devido à baixa escolaridade.

Uma tendência favorável ao desenvolvimento de Várzea Grande é a liderança de Mato Grosso no *ranking* nacional de produção de soja e algodão, constituindo a melhor praça nacional para a venda de máquinas, equipamentos, colheitadeiras e tratores agrícolas. Essas culturas introduzidas no Estado na década de 80, trouxeram a modernidade, substituindo as práticas tradicionais com tração animal e mão-de-obra sem qualificação pelo uso de tecnologia de ponta com a utilização de máquinas, com o uso da informática e da rede internacional de computadores (*internet*), da comunicação via satélite, dos recursos da meteorologia e da pesquisa agropecuária. Exigindo o emprego de mão-de-obra especializada. Segundo a Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso, as culturas de algodão e soja tem tido um contínuo aumento na área plantada, na produção e na produtividade. No caso do algodão passou de 1.289 Kg/ha na safra 84/85 para 3.509 Kg/ha na safra 2000/2001, a soja obteve uma produtividade de 2.082 Kg/ha na safra 1984/1985 e passou para 3.020 Kg/ha na safra 2001/ 2002.

FIGURA 1 – LOCALIZAÇÃO DO AGLOMERADO URBANO CUIABÁ – VÁRZEA GRANDE – MATO GROSSO



FONTE: “Perfil Socioeconômico” Prefeitura Municipal de Cuiabá, 2001.

### 3.1.2. Diagnóstico Interno

#### 3.1.2.1 – Características da empresa

A Himep Serviços Hidráulicos Ltda é uma empresa de pequeno porte cujo ramo de atuação é a prestação de serviços e vendas de peças. É a empresa representante autorizada no Estado da Parker Mobili Hidraulics, fornecedora de bombas e comandos hidráulicos. O serviço prestado pela empresa é o de recuperação em máquinas pesadas como máquinas agrícolas (tratores em geral), e construção (escavadeira, betoneira, carregadeira, caminhão caçamba, basculante). No setor de vendas, os produtos oferecidos pela Himep são bombas hidráulicas, gaxetas, conexões, anéis oring, barra de aço cromada e tubos de aço para pistões.

Os clientes que procuram este tipo de serviço e de peças são empresas de terraplanagem, construtoras, tornearias, prefeituras, usinas a até mesmo, pessoas físicas (fazendeiros).

A empresa tem 14 anos de existência, oferecendo serviços na cidade de Várzea Grande, na Capital e outras cidades do interior do Estado de Mato Grosso, e também algumas cidades vizinhas de outros Estados, como Campo Grande (MS), Ji-Paraná, Vilhena e Porto Velho (RO).

No caso do setor, de prestação de serviços, só existe uma grande preocupação por parte dos clientes externos: a qualidade. De nada adianta pagar barato por um serviço que futuramente deverá ser refeito. Logo, a Himep procura através da qualidade nos serviços, ganhar confiabilidade dos mesmos. Isso se torna um dos diferenciais competitivos da empresa, que nunca utilizou ferramentas do marketing para divulgação do seu nome e do produto que oferece. A divulgação da empresa foi repassada pelos próprios clientes que procuravam seus serviços e gostavam da qualidade dos mesmos. O comentário positivo gerou e gera novos clientes e a empresa leva isso no seu quadro de valores e no seu dia a dia.

Como a Himep é a única representante no Estado da Parker, muitos de seus concorrentes adquirem peças da marca, mantendo-se, assim, um ótimo relacionamento com a concorrência.

Há também a preocupação em otimizar a qualidade do capital humano dentro da organização. Observa-se que funcionário satisfeito trabalha mais e melhor. Por isso, há a necessidade de um treinamento motivacional, rever cargos e salários, melhorando assim a produtividade.

A mão de obra desqualificada é outro agravante dentro da empresa. No estado de Mato Grosso, os cursos de torneiro mecânico estão defasados e necessitam de novas técnicas e equipamentos. Atualmente, a única maneira de se manter atualizado é visitando feiras nos grandes centros, como São Paulo. Essas feiras são anuais e sempre oferecem novos produtos, equipamentos e técnicas.

A organização e a comunicação entre os setores precisam ser otimizadas para funcionar com eficácia. Sem comunicação o serviço dentro da oficina atrasa, o setor de vendas fica sobrecarregado e o cliente insatisfeito, fato que não deve ocorrer. A comunicação e organização precisam caminhar juntas para que os setores trabalhem em harmonia.

A empresa ocupa no mercado atualmente ocupa uma posição privilegiada já que é a segunda maior na cidade de Várzea Grande. A concorrência há 14 anos atrás era mínima. Hoje são muitas as empresas em funcionamento, menores, mas não deixam de estar competindo no mercado. O maior concorrente da HIMEP é a DIPAR, que possui filial em Cuiabá, Campo Grande, Goiânia e Florianópolis, mas possui distribuidores diferentes e também fornece serviço em máquinas menores, como caminhonetes e automóveis.

Outro aspecto importante é que o custo capital inicial para instalação de uma empresa neste ramo é alto, existe complexidade no treinamento da mão de obra, não existem serviços substitutos com custos mais baixos para recuperação de peças e,

principalmente, verifica-se um alto grau de confiabilidade pelos clientes para realizar este tipo de serviço.

Contudo, estes aspectos foram fundamentais para a consolidação da empresa no setor nestes últimos anos, fazendo com que a mesma ocupasse tal posição privilegiada no mercado.

### 3.1.2.2. O perfil do fundador

A trajetória profissional do Sr. Antônio José Melo da Silva, com a área mecânica iniciou-se quando era ainda muito jovem. Aos dezoito anos de idade completou o curso de torneiro mecânico junto ao SENAI na sua cidade natal, Parnaíba no Estado do Piauí.

Em seguida a sua formação, decidiu ir em busca de novos projetos de vida e mudou-se para Brasília. Lá permaneceu pouco tempo e foi em busca da realização profissional na capital paulista, onde fez carreira como torneiro mecânico.

Seu primeiro emprego foi na indústria Nitro Química onde trabalhou durante quatro anos. Como opção de uma melhor oportunidade de emprego, o Sr. Antonio foi desenvolver sua função na empresa Manque do Brasil, permanecendo nessa por um período de três anos. Em seguida, optou por trabalhar junto à empresa Apargatas onde permaneceu por cinco anos, sempre na função de torneiro mecânico.

Após ter adquirido experiência junto às empresas acima citadas, decidiu juntamente com um amigo abrir seu próprio negócio, surgindo então a Filtec, na cidade de São Paulo.

No ano de 1984, decidiram conhecer o Estado de Mato Grosso, especificamente as cidade de Cuiabá e Várzea Grande, com a finalidade de ampliarem seus negócios.

Juntamente com dois novos sócios, abriram a hidráulica Hidrotec na cidade de Várzea Grande. Permaneceu na sociedade por quatro anos e decidiu que era o momento de ter o seu próprio negócio. Assim surge a Himep no dia 01 de junho de

1988 com sede à Av. Gov. Júlio José de Campos, nº3127, na mesma cidade. Com sua esposa Djanira Maria da Silva como sócia, deram início ao tão sonhado projeto de vida, tendo seu próprio negócio.

Em 1996 mudaram as instalações da empresa para um outro prédio mais espaçoso, permanecendo neste local por cinco anos.

Em 11 de novembro de 2002, a Himep muda mais uma vez de endereço, desta vez definitivamente. Com espaço físico maior, com melhores instalações. **(ver Anexo 1 – fotografias das instalações nas três fases)**

Atualmente, prestes a completar quinze anos de existência no mercado, a empresa cresceu. Adquiriu clientes importantes, sempre buscando prestar serviços de qualidade e priorizado a satisfação da clientela, como também de cada membro da empresa.

A filosofia do Sr. Antônio pontua o compromisso com a qualidade, a honestidade da empresa com rigor. Para manter um clima de confiança, relacionamento harmônico no ambiente de trabalho, a fim de atingir os objetivos que se propõe: a satisfação total do cliente, ter colaboradores participativos e a busca pelo aperfeiçoamento contínuo da empresa como um todo, valorizando o recurso humano sempre na busca de inovar criar, utilizar nova tecnologia e assumir novos desafios.

### 3.1.2.3 A organização do trabalho

#### A) Setores de trabalho

A empresa é organizada em três setores, com as suas respectivas chefias que distribuem as atividades em seções compostas por uma ou mais pessoas. Existindo os seguintes setores:

- Setor Comercial - O setor comercial faz a interface com o cliente, recebendo o equipamento a ser recuperado, encaminhando-o à oficina para avaliação e orçamento. Posteriormente, solicita ao cliente interessado autorização para emissão

de ordem de serviço. Realizar vendas de peças e serviços, consulta sobre a situação de crédito do cliente, checando cadastros e referências e formaliza a forma de pagamento escolhida.

- Setor Administrativo – O setor administrativo dá o suporte para os setores de vendas e de serviços. É responsável pela área financeira (contas a receber e a pagar) e pela administração de pessoal. Incluindo registros, remuneração, treinamento e benefícios.
- Setor de Serviços - A retífica de peças é uma oficina mecânica especializada na recuperação de equipamentos desgastados pelo uso. Encontra-se equipada com máquinas de alta precisão, instrumentos sofisticados de medição e conta com profissionais altamente treinados. O trabalho de retífica é fundamentalmente, baseado em ajustes de folgas e de peças novas a serem utilizadas na recuperação de equipamentos hidráulicos. Procedimentos técnicos:

1º - é avaliado o estado do equipamento, após o recebimento é procedida desmontagem, lavagem e a medição com a utilização de micrômetros;

2º - são selecionadas as peças que de acordo com o estado apresentado poderão ser retificadas e reutilizadas até que atinja um desgaste máximo de 0,060 de polegada ou seu equivalente no sistema métrico;

3º - são indicadas as peças que deverão ser substituídas;

4º - são realizados procedimentos de recuperação para pistões hidráulicos (camisa riscada, haste amassada, tampa ovalizada) e outros;

5º - são confeccionadas as peças novas (haste ou camisa nova e cabeçotes);

6º - é feita a montagem;

7º - são realizados testes de funcionamento.

Recuperação de bombas.

É procedida a montagem e ajuste dos equipamentos, utilizando as peças recuperadas, peças novas, fluidos e filtros, obedecendo às especificações originais;

São realizados teste de funcionamento.

## B) Rotina de atendimento

1º - Cliente chega na empresa com a peça danificada. É recebido pelo setor de vendas. Seu nome e telefone são anotados e sua peça é enviada a oficina devidamente etiquetada.

2º - na oficina, a peça é desmontada e limpa no setor mecânico;

3º - quando a peça ainda pode ser recuperada ela passa por etapas na oficina conforme o seu problema. Se não há recuperação, a peça deve ser confeccionada, passando por outras sub-rotinas para atender problemas específicos de: pistão hidráulico (camisa riscada, haste amassada e tampa ovalizada);

4º - quando não há recuperação de haste ou camisa nova ou cabeçotes, uma nova peça é confeccionada.

5º quando as bombas podem ser recuperadas, é encaminhada para a retifica passando por todos os procedimentos: troca de placas, engrenagem, carcaça e kit de vedação.(de acordo com os problemas e necessidades da bomba);

6º - quando a bomba não tem recuperação, ou seja, fundiu, é recomendado ao cliente a aquisição de uma nova;

7º - é procedido a montagem e ajuste do equipamento, utilizando as peças recuperadas, peças novas, fluídos e filtros, obedecendo às especificações técnicas dos equipamentos originais;

8º - é realizado o teste de funcionamento, se o equipamento estiver em perfeitas condições, é pintado (cor de acordo com o padrão do fornecedor).

9º - O cliente é comunicado sobre a realização do serviço o setor de vendas apresenta a fatura.

FIGURA 2-FLUXOGRAMA BÁSICO DA RECUPERAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

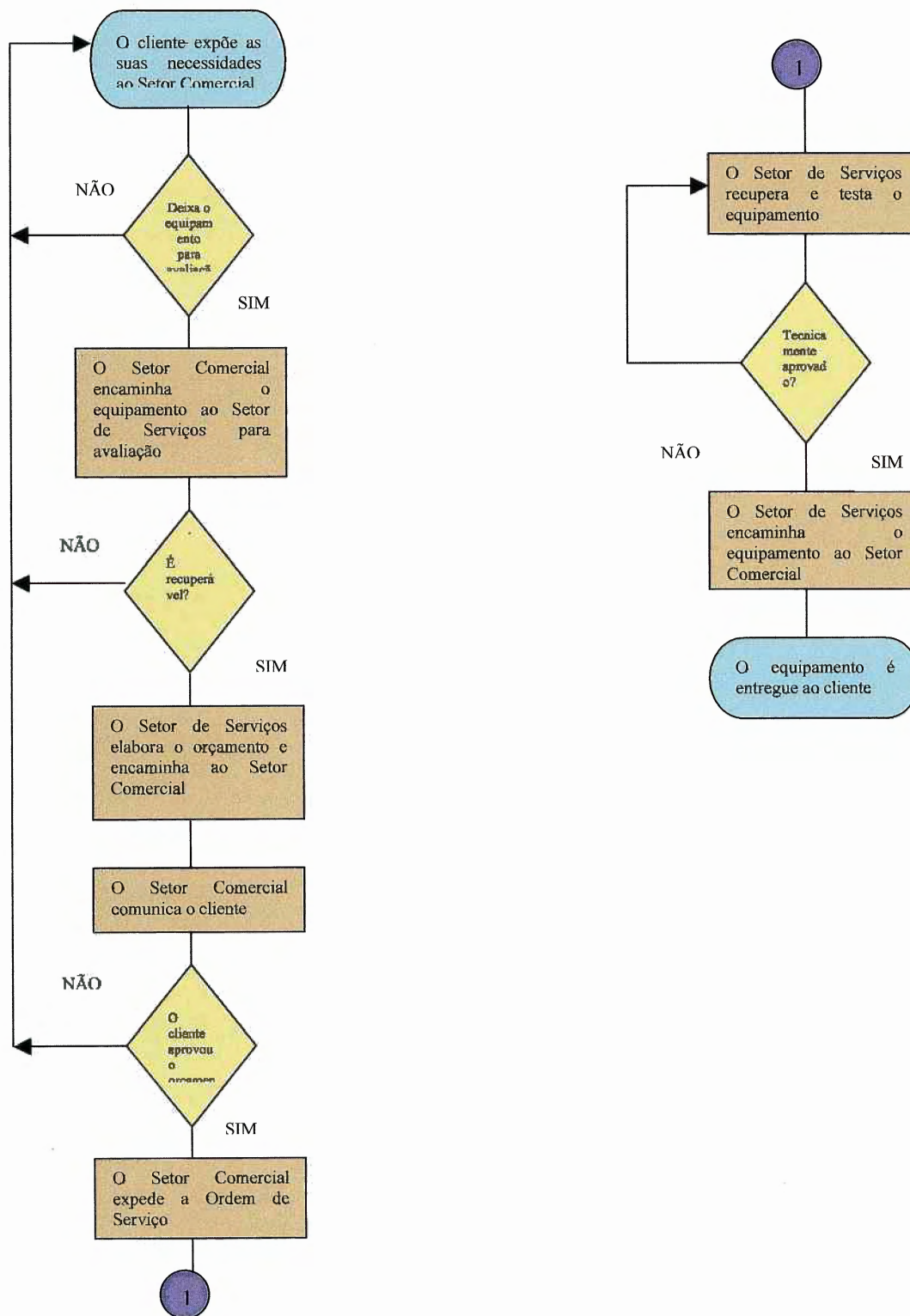
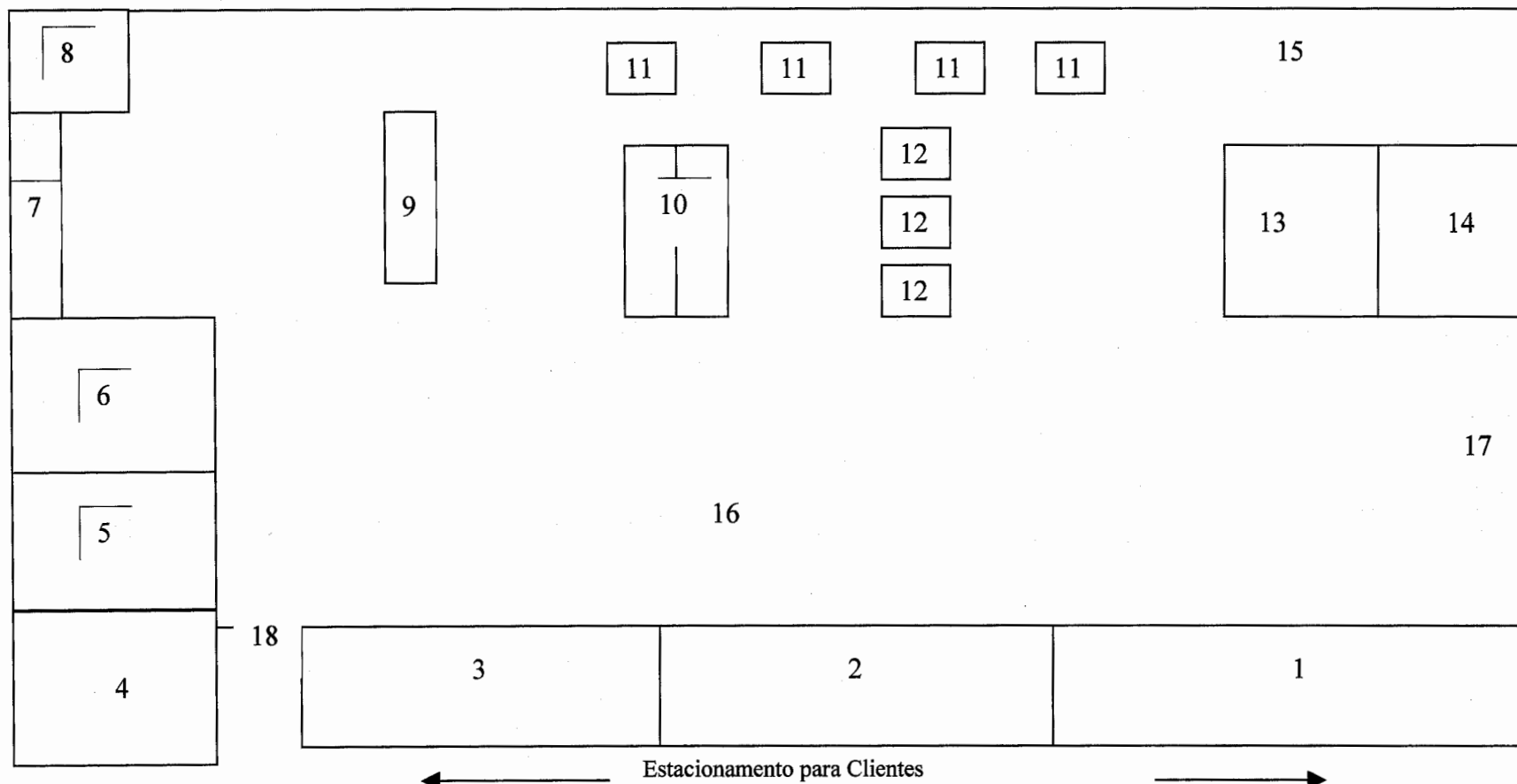


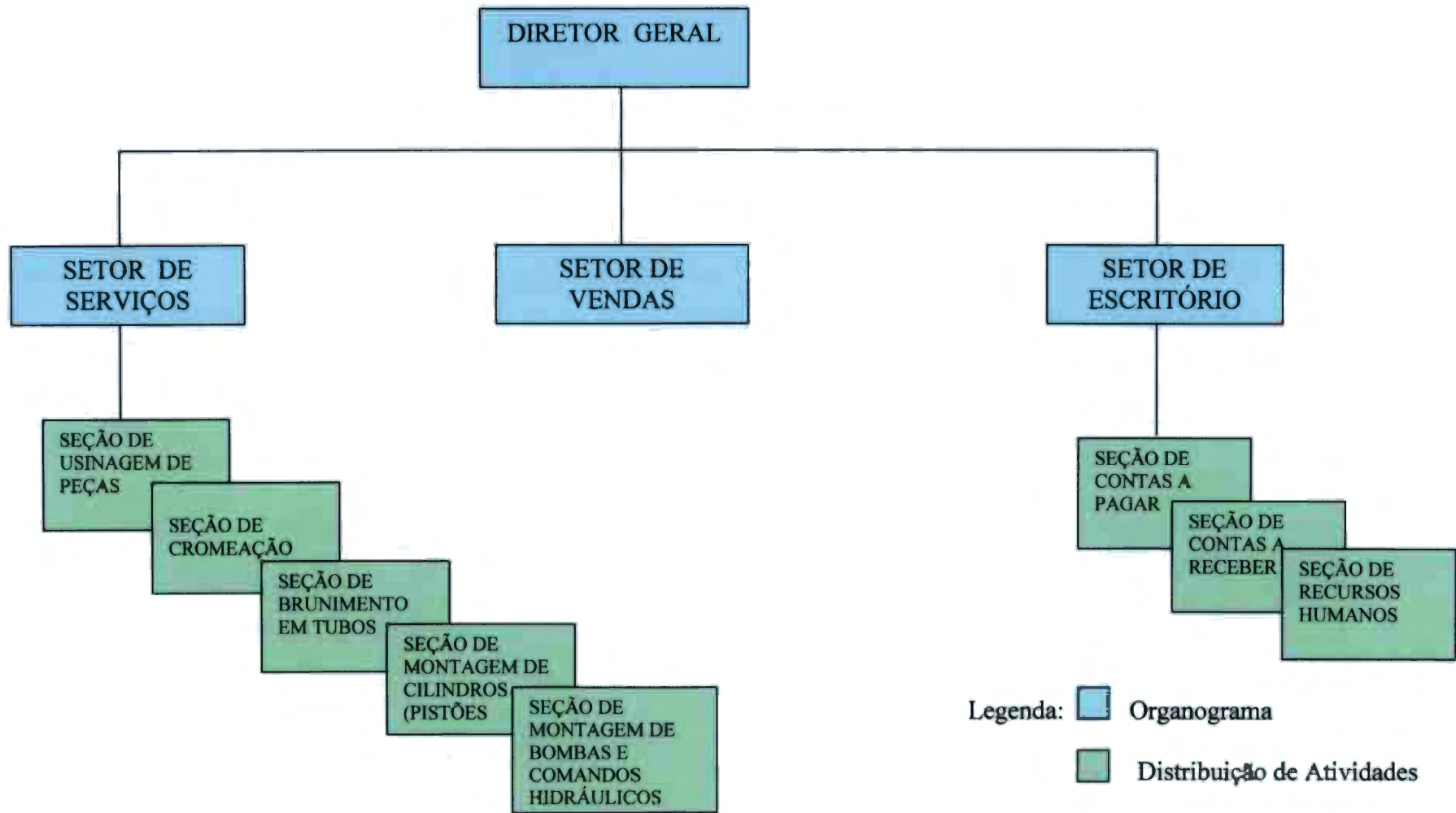
FIGURA 3 – ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO



Legenda:

- |                             |                         |                          |                                   |
|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1 – Setor de Venda de Peças | 6 – Vestiários          | 9- Bancada de Montagem   | 14 –Secção de cromagem            |
| 2 – Setor Financeiro e RH   | 7 – Bancada de Montagem | 10 – Consoles p/peças    | 15 – Secção de Solda              |
| 3 – Setor de Atendimento    | 8 – Sala de Material da | 11 – Tornos              | 16 – Pátio                        |
| 4 – Sala de Descartes       | Oficina                 | 12 – Máquinas            | 17 – Portão Lateral               |
| 5- Banheiros                |                         | 13 – Setor de Brunimento | 18 – Portão de entrada empregados |

FIGURA 4 - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



**FOTOGRAFIA 1 – PRÉDIO DA EMPRESA**



**FOTOGRAFIA 2 – SETOR DE VENDAS**



**FOTOGRAFIA 3 - SETOR DE ESCRITÓRIO – RECURSOS HUMANO**



**FOTOGRAFIA 4 – SETOR DE ESCRITÓRIO - FINANCEIRO**



FOTOGRAFIA 5 – SETOR DE SERVIÇOS – MONTAGEM DE BOMBAS



FOTOGRAFIA 6 – SETOR DE SERVIÇOS – MONTAGEM DE BOMBAS



FOTOGRAFIA 7 – SETOR DE SERVIÇOS - USINAGEM



FOTOGRAFIA 8 – SETOR DE SERVIÇOS - RETÍFICA



FOTOGRAFIA 9 – SETOR DE SERVIÇOS - BRUNIMENTO



FOTOGRAFIA 10 – SETOR DE SERVIÇOS – PEÇAS PARA REPARO



FOTOGRAFIA 11 – SETOR DE VENDAS - ALMOXARIFADO



FOTOGRAFIA 12 – SETOR DE VENDAS - PEÇAS



### 3.1.2.4. O processo de socialização na empresa

Foi realizado um programa de treinamento em 2002, com os funcionários, e tinha como objetivo maior sensibilizar e motivar os funcionários à participação e integração nas relações interpessoais. O programa foi realizado de forma participativa, discutindo, opinando, consultando e construindo junto com os orientadores e gestores da empresa.

O primeiro momento do trabalho foi à apresentação e aplicação de um questionário para levantamento de um diagnóstico social. Através desse questionário, aplicados por duas assistentes sociais e um economista, pode-se delinear o perfil de cada um e a opinião que cada um tem sobre a empresa.

Nas reuniões que aconteceram, os funcionários puderam debater e discutir sobre temas ligados a cultura organizacional. Os valores da empresa foram extraídos por eles mesmos numa dinâmica de grupo aplicado pelas assistentes sociais e o economista que estavam ministrando estas palestras. Os valores mais citados entre eles foram:

- A) Respeito
- B) Colaboração – trabalho em equipe
- C) Determinação
- D) Ética
- E) Comunicação

O primeiro e o último foram os mais debatidos nas reuniões. A falta de comunicação era uma das grandes queixas dos funcionários e a falta de respeito com o colega. A comunicação deficiente provocava atrasos nos serviços, desperdício de material e aborrecimentos entre colegas de setores. Seguindo este caminho, o trabalho em equipe não existia e se existisse era apenas entre alguns funcionários. A falta de “coleguismo” e colaboração com os colegas foi também uma das grandes questões

levantadas pelos colaboradores. Pode-se verificar então, que uma das grandes dificuldades da empresa é fazer com que o trabalho em equipe funcione.

### 3.1.2.5. A Política de Recursos Humanos

Há a preocupação por parte da empresa em otimizar a qualidade do capital humano. Observa-se que funcionário satisfeito desempenha melhor o seu trabalho. Por isso, há necessidade de um treinamento motivacional, rever cargos e salários, para melhorar assim a produtividade. A empresa não possui um plano elaborado para estas finalidades.

O recrutamento é feito pelo chefe da oficina que avalia o candidato por três meses para saber se este é esforçado e capacitado para exercer o cargo. Por se tratar de um serviço caro e também que exige rapidez na entrega, a experiência conta muito. Porém, a empresa preocupada com os iniciantes no mercado de trabalho, recruta para seu quadro de funcionários jovens que não tem experiência, mas força de vontade em aprender. Assim é oferecido para eles o cargo de aprendiz de almoxarifado ou auxiliar mecânico e auxiliar de torneiro. Eles podem aprender com os mais experientes e até mesmo, se houver o interesse, ingressar num curso profissionalizante.

A dificuldade maior neste caso é a falta de escolas nesse setor. O único curso de torneiro mecânico oferecido na região é o curso do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), mas este está muito antiquado, as máquinas para aulas práticas estão antigas e velhas. Por isso, aprender na prática, no dia a dia é uma grande oportunidade, basta saber aproveitá-la.

Atualmente, a única maneira de se manter atualizado é visitando feiras nos grandes centros, como São Paulo. Essas feiras são anuais e sempre oferecem novos produtos, equipamentos e técnicas.

Em se tratando de treinamentos, a empresa no ano de 2001 realizou um em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/MT) abordando o tema “De olho na qualidade”. Este treinamento visou otimizar os setores

utilizando o sistema japonês dos 5 s ( Seiri, seiton, seisou, seiketsu e shitsuke, traduzidos para o português como: senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina), que foi adaptado pelo SEBRAE/MT, resumindo-os em cinco pontos principais para se manter a qualidade em uma organização: Limpeza, higiene, descarte, organização e ordem mantida. O treinamento foi muito bem aproveitado pela equipe da empresa, pois estes pontos melhoraram e muito a rotina de trabalho pelos funcionários que agora trabalham num ambiente mais limpo, agradável e organizado. **(ver fatos das melhorias alcançadas em Anexo 2)**

Como benefício, a empresa oferece a seus colaboradores, convênios médicos como a UNIMED e o PLANDENTAL, que oferecem assistência médico-hospitalar e odontológica. Para facilitar as compras e ganhar descontos, foi feito convênios com supermercado, farmácia e posto de gasolina. Os uniformes e as refeições são de responsabilidade da empresa, os funcionários estão isentos destes gastos.

O perfil dos empregados da empresa destaca o torneiro mecânico como o profissional mais presente (20%) seguindo-se o mecânico (15%) e seus respectivos auxiliares (30%). Existindo, ainda, as ocupações de vendedor(15%) e administrador, vigilante, copeira e auxiliar de serviços gerais. A maioria é do sexo masculino (90%). Quanto à escolaridade a maioria possui o curso médio completo ou incompleto (55%), 15% cursaram curso superior e 20% possuem apenas o nível elementar (completo ou incompleto), havendo apenas um empregado analfabeto. Quanto ao tempo de permanência na empresa, a maioria está na empresa entre 1 e 5 anos (45%), seguindo-se os que estão entre 6 e 10 anos (40%).

Concluindo-se, que a empresa possui um bom contingente de pessoas, com nível de escolaridade e tempo de permanência, que permitem a ela investir em treinamento operacional.

## **4. TIPO DE ESTUDO**

O estudo da realidade empresarial da HIMEP constituiu-se de um estudo exploratório de caráter descritivo, na coleta de dados utilizou-se a metodologia de estudo de caso, complementada pela investigação do tipo diagnóstico de clima e cultura organizacional.

### **4.1. A METODOLOGIA APLICADA PARA COLETA DE DADOS**

#### **4.1.1 A Metodologia de Estudo de Caso**

Segundo GIL (1998, p. 59) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A vantagem de se trabalhar com esse tipo de estudo se deve ao fato deste ser um estímulo a novas descobertas e de ter simplicidade nos seus procedimentos.

Além do estudo de caso, o trabalho também tem apoio, no aspecto material, da pesquisa bibliográfica, que segundo GIL (1998, p.51), é a pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

O objeto de análise foi o empresário e os funcionários da empresa, que foram entrevistados com o objetivo de identificar as falhas e as insatisfações dos colaboradores com relação à estrutura física, ambiente e materiais de trabalho e relacionamento interpessoal entre os mesmos.

O trabalho apresenta resultado desta pesquisa através de gráficos e análise das respostas, como também fotos da evolução que a empresa sofreu até o presente momento.

#### 4.1.2. A Metodologia de Estudo de Cultura e Clima Organizacional

Consistiu-se na aplicação de uma metodologia que possibilitasse a apreensão de fenômenos culturais e de interação social, privilegiando o aspecto qualitativo.

O estudo foi realizado em duas etapas:

- Coleta de dados, com levantamento junto aos empregados das percepções existentes sobre a cultura e o clima organizacional;
- Análise dos dados, de posse dos dados coletados, iniciou-se a análise e interpretação dos mesmos, para dar resposta ao problema de pesquisa. Os dados foram organizados em tabelas e a seguir foram analisados de forma qualitativa. A descrição dos dados permitiu o aprofundamento do estudo de caso no aspecto cultura e clima organizacional.

#### 4.2. VARIÁVEIS E PRESSUPOSTOS

Ao adaptar-se às novas exigências do mercado, a HIMEP adquiriu um novo espaço físico, contratou novos funcionários e adotou novas técnicas administrativas. Porém, o lucro diminuiu e aumentaram as devoluções de serviços, indicando algum problema na área operacional.

#### 4.3. DESCRIÇÃO DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Técnicas utilizadas na coleta de dados secundários: documentos, relatórios, normas internas, organogramas, funcionogramas, jornais e dados estatísticos sobre o setor de atividade econômica, sobre o mercado de trabalho e outros;
- Técnicas utilizadas na coleta de dados primários: entrevista semi – estruturada, observação participante, dinâmica de grupo e outras práticas interativas.
- Instrumentos utilizados: questionário, dinâmicas de grupo p/ sensibilização e diálogo informal.

#### 4.4. O PLANEJAMENTO DO ESTUDO

O Projeto foi desenvolvido durante os meses de abril, maio e junho de 2003.

ATIVIDADES	MESES		
	A	M	J
Coleta de Dados			
Análise dos Dados			
Elaboração do Relatório			

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **5.1. O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

No diagnóstico foram identificados elementos importantes para a formulação de um **Planejamento Estratégico**, como: oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo, pontos fortes e fracos da organização, sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades e de enfrentar as dificuldades, entre outras.

#### **MISSÃO**

Satisfazer às exigências e necessidades de nossos clientes no setor hidráulico, oferecendo sempre serviços com qualidade e garantia, demonstrando comprometimento e responsabilidade nos atos de nossa empresa.

#### **VISÃO**

Tornar-se uma empresa com excelência na qualidade de prestação de serviços hidráulicos.

#### **MERCADO DE ATUAÇÃO**

O ramo de atuação da empresa é a prestação de serviços e vendas de peças. O serviço prestado pela empresa é a recuperação em máquinas pesadas como máquinas agrícolas (tratores em geral), e construção (escavadeira, betoneira, carregadeira, caminhão caçamba, basculante).

Os clientes que procuram este tipo de serviço e de peças são empresas de terraplanagem, construtoras, tornearias, prefeituras, usinas e as fazendas de grãos no interior do Estado. A empresa oferece serviços na cidade de Várzea Grande, Cuiabá e interior do Estado de Mato Grosso, como também algumas cidade vizinhas do nosso Estado, como Campo Grande (MS), Ji-Paraná, Vilhena e Porto Velho (RO).

Como o Estado esta expandindo no setor agrícola com o cultivo da soja, o mercado está propicio para o ramo da hidráulica já que a manutenção destas maquinas

é de suma importância para um bom trabalho na lavoura. Logo, a empresa deve estar atenta a mudanças tecnológicas para poder dar suporte a este setor.

### **PONTOS FORTES**

- Boa estrutura física;
- Oficina dividida em setores;
- Baixa rotatividade dos funcionários;
- Boa estrutura organizacional;
- Tempo de atuação no mercado;
- Quadro funcional compatível com o serviço oferecido;
- Salários oferecidos compatíveis com os valores de mercado;
- Maquinário e ferramental adequado;
- Alto grau de confiança dos empregados nos superiores;
- Cultura organizacional bem definida;
- Processos administrativos bem definidos;
- Bom relacionamento interpessoal.

### **PONTOS FRACOS**

- Falta de indicadores gerenciais;
- Individualismo entre os empregados;
- Crescente diminuição nos lucros;
- Devolução de serviços (retrabalho).

### **AMEAÇAS**

Com a abertura de novas empresas a concorrência ficou mais acirrada. A estagnação na economia brasileira com redução na contratação de empreendimentos públicos, fraca movimentação financeira de outros negócios como agropecuária e a escassez de financiamentos a preços competitivos têm baixado a lucratividade da empresa.

### **OPORTUNIDADES**

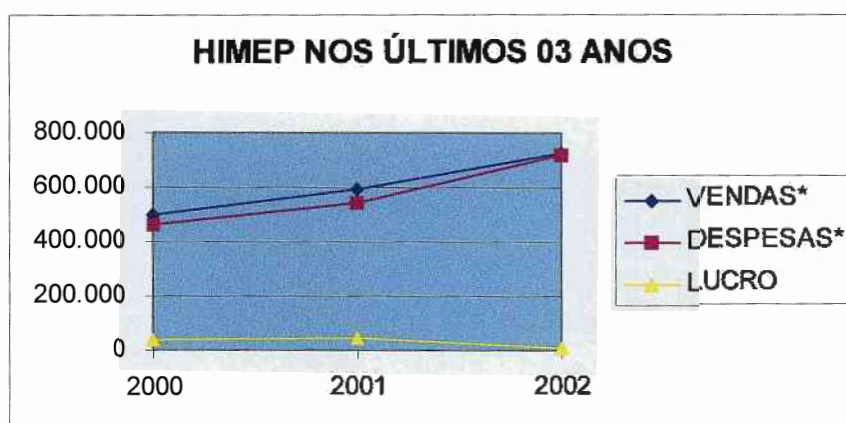
- Know-how adquirido
- Projeção na comunidade local
- Fidelização de clientela
- Os resultados obtidos pelo setor agropecuário em Mato Grosso.

## ALVOS OU SITUAÇÕES A SEREM ALCANÇADAS

- Buscar a especialização;
- Buscar a liderança no setor de bombas hidráulicas

## SITUAÇÃO FINANCEIRA

GRÁFICO 1 – SITUAÇÃO FINANCEIRA DA HIMEP



FONTE: Balanços Anuais.2003

## ESTRATÉGIA A SER ADOTADA

A empresa deverá adotar uma estratégia de manutenção, inicialmente buscando a estabilidade com a recuperação da perda de lucro. Depois deverá buscar a especialização e novos nichos no mercado.

### 5.2. A PESQUISA DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Foram sujeitos deste estudo 21 empregados, a maioria trabalha no Setor de Serviços. A participação foi voluntária, após a clarificação, feita pela assistente social, dos objetivos e dos benefícios que a contribuição poderiam estar trazendo para a organização e o desenvolvimento da empresa. Ficando, ainda, acertado que os resultados obtidos seriam apresentados em uma reunião para discussão e apresentação de sugestões para melhoria de aspectos que se revelassem insatisfatórios. Foram realizadas entrevistas delineadas por um questionário previamente elaborado. **(Ver ANEXO 3)**

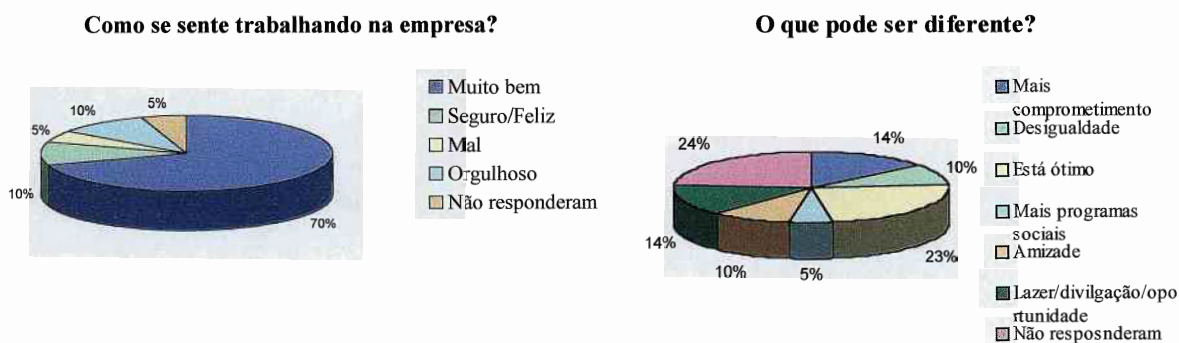
Foram formuladas 16 perguntas, que depois de analisadas foram agrupadas em dez grupos temáticos aglutinando: **(Ver tabelas 1 a 20 – ANEXO 4)**.

- Grau de satisfação do empregado;
- Grau de comprometimento do empregado;
- Adequação à função que exerce;
- Percepção das relações interpessoais;
- Percepção às mudanças;
- Delegação de responsabilidades;
- Percepção da estrutura organizacional;
- Projeto Coletivo;
- Grau de confiabilidade nos superiores;
- Grau de importância dados aos benefícios.

### **Grau de satisfação do empregado.**

As duas primeiras questões tiveram a intenção de verificar o grau de satisfação do empregado em relação à empresa e avaliar se ele possui o sentimento de pertencer à mesma. Obtendo-se um bom grau de satisfação (66,8%), outros 19% sente-se orgulhosos e seguros na empresa, apenas um empregado declarou sentir-se mal. A maioria disse que não gostaria de mudar nada (23,8%), outros gostariam que houvesse maior comprometimento (14,3%); mais lazer, divulgação e oportunidades (14,3%); menos desigualdades e mais amizade (19,0%) e mais programas sociais (4,8%).

### **GRÁFICOS 2 E 3 – GRAU DE SATISFAÇÃO DO EMPREGADO**

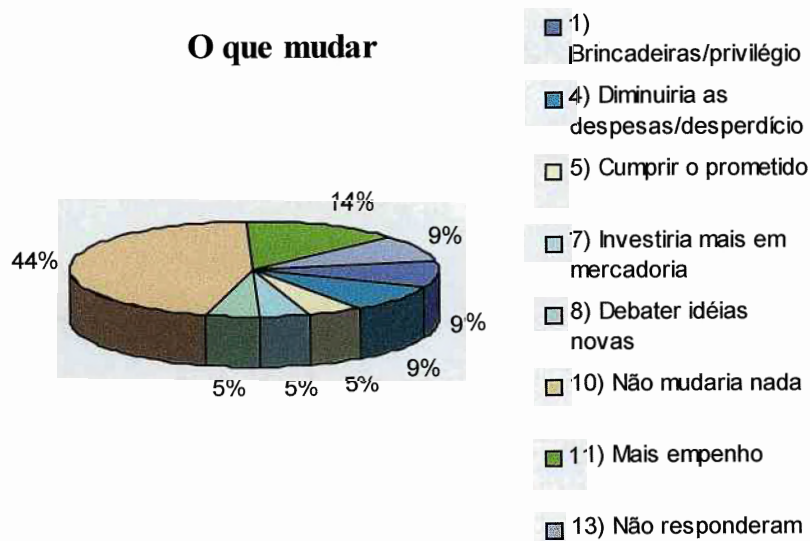


FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.2003

## Grau de comprometimento do empregado

As perguntas 3 e 4 tiveram a intenção de apreender o grau de comprometimento do empregado com a empresa, a maioria ao ser colocada no lugar dos proprietários afirmou que não introduziria nenhuma mudança, 14,2% responderam que exigiram maior empenho e 9,5% diminuiriam as despesas combatendo o desperdício, outros 9,5% acabariam com as brincadeiras e privilégios no ambiente de trabalho.

### GRÁFICOS 4 – GRAU DE COMPROMETIMENTO DO EMPREGADO

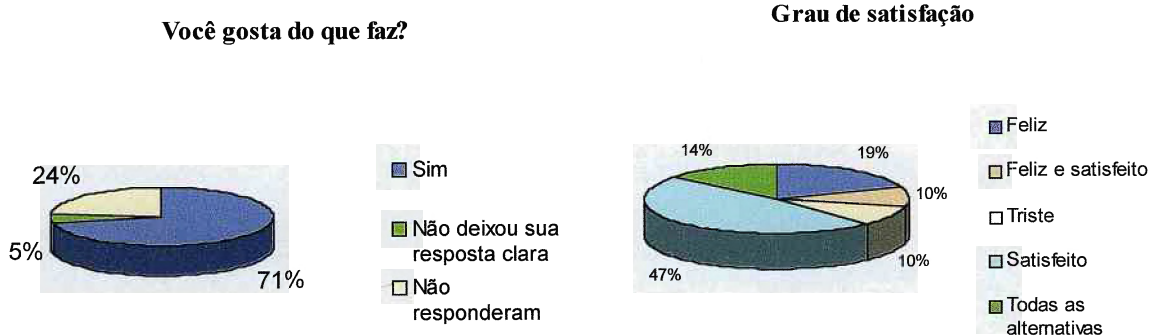


FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.2003

## Adequação à função que exerce

Os quesitos 4 e 5 tiveram a intenção de perceber se o empregado está ajustado à função que exerce, a maioria (95,3%) disse gostar do que faz e 47% declararam estarem satisfeitos na empresa, outros 19,3% declaram-se felizes. Apenas 9,5% fizeram a declararam sentirem-se tristes na empresa.

## GRÁFICOS 5 E 6 – ADEQUAÇÃO À FUNÇÃO QUE EXERCE

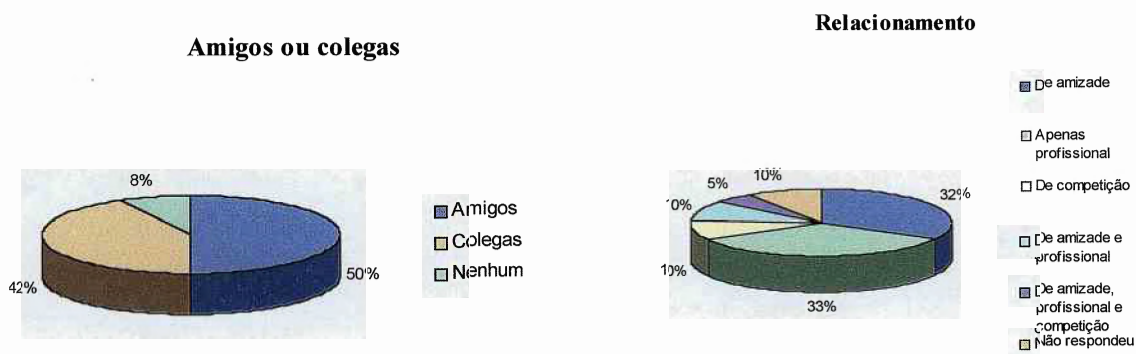


FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.2003

## Percepção das relações interpessoais

As perguntas 6 e 7 tiveram a intenção de verificar como o empregado percebe as relações interpessoais, a maioria (57,1%) disse ter amigos dentro da empresa, os demais disseram que têm apenas colegas. Na percepção do clima existente a maioria fica dividida entre clima de amizade e clima profissional, 9,5% percebem a existência de competição entre empregados.

### GRÁFICOS 7 E 8 – PERCEPÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS



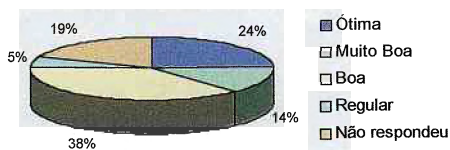
FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.2003

## Percepção às mudanças

Os quesitos 8, 9 e 10 tiveram a intenção de verificar como os empregados perceberam as mudanças físicas promovidas pela empresa, 23,9% classificaram como ótimas (ambiente adequado às atividades, setores bem definidos, favoráveis ao crescimento), 14,5% muito boas (setores bem definidos, bem organizado, boa ventilação e iluminação) e 38,1% como boas. Um empregado classificou como regular e 19% não respondeu, fazendo-nos interpretar que os empregados têm a percepção de que as condições físicas são apenas uma parte do ambiente interno. A maioria está satisfeita com o novo local de trabalho (85,8%) e 90,5% afirmou que a empresa oferece recursos necessários para a realização do seu trabalho.

### GRÁFICOS 9,10 E 11 –PERCEPÇÃO ÀS MUDANÇAS

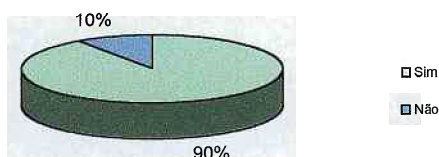
**Estrutura Física**



**Satisfação c/ local de trabalho**



**Possui recursos necessários p/ o trabalho?**

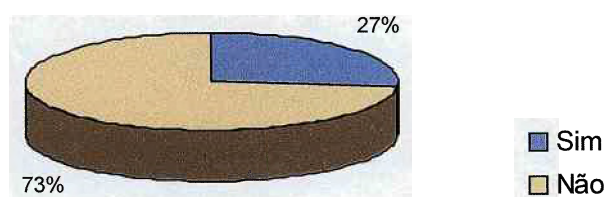


## Delegação de responsabilidades

Na relação entre patrões e empregados há um sentimento da existência de alguns privilegiados, emergindo uma das características sempre existente em empresas familiares, a da delegação de responsabilidades pelo grau de lealdade. Dos entrevistados, 33,4% perceberam esta situação.

GRÁFICO 12 – DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

### Há privilegiados?



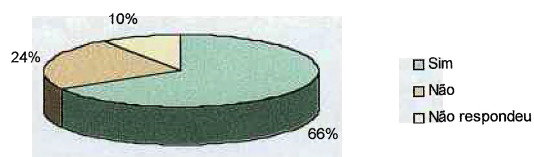
FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.2003

## Percepção da estrutura organizacional

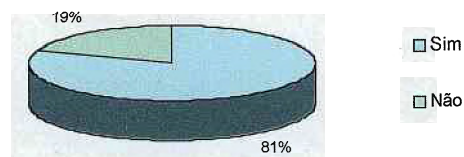
As perguntas 12 e 13 teve a intenção de verificar se os empregados conhecem a estrutura organizacional da empresa e o recém criado Setor de Recursos Humanos. Dos entrevistados 66,7% declarou que as funções dentro da empresas estão bem definidas e 80,9% afirmou sentir-se à vontade para procurar o Setor de Recursos Humanos, quando tem algum problema.

### GRÁFICOS 13 E 14 – PERCEPÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

**Funções dentro da empresa**



**Recursos Humanos e você**

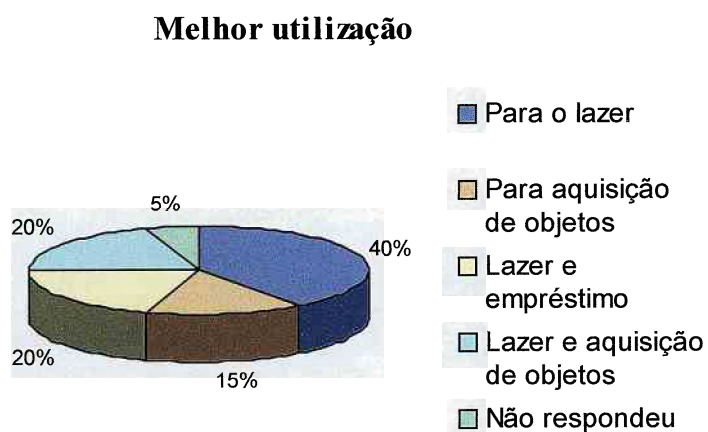


FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.2003

## Projeto Coletivo

Ao desenvolver o Programa 5S, a empresa criou um fundo com o dinheiro arrecadado com o descarte de material sem aproveitamento (sucata), ao serem perguntados sobre a utilização deste recurso, a maioria (38%) optou pelo uso no lazer, 19,1% no lazer e em empréstimos e outros 19,1% em lazer e aquisição de objetos de uso coletivo.

### GRÁFICOS 15 – PROJETO COLETIVO



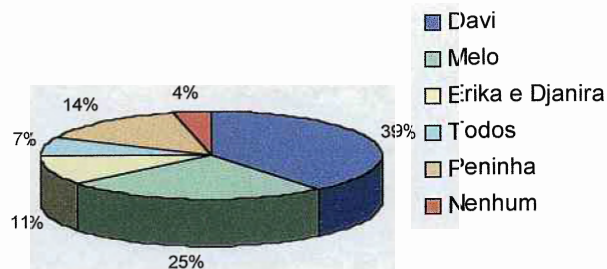
FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.2003

### Grau de confiabilidade nos superiores

A pergunta 15 teve a intenção de perceber o grau de confiabilidade dos empregados nas pessoas que ocupam cargos-chave na empresa, 44% afirmaram ter maior confiança no Chefe do Setor de Serviços e 28% no Presidente e fundador da empresa e 12% nas pessoas que dirigem a área administrativa, um empregado do Setor de Serviços, também foi citado como pessoa de confiança. Um empregado declarou que ter contato direto com os patrões facilita a exposição de idéias.

### GRÁFICOS 16 – GRAU DE CONFIABILIDADE NOS SUPERIORES

#### Quem você consulta quando tem alguma dúvida?

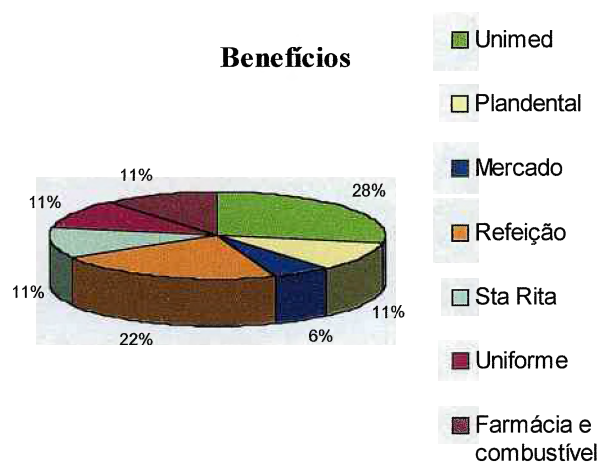


FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.2003

### Grau de importância dado aos benefícios

O quesito 16 teve a intenção de sondar o grau de importância que os empregados dão aos benefícios oferecidos pela empresa. A maioria (28%) valoriza o plano de saúde, 22% a refeição (almoço), os demais citam o atendimento odontológico, o uniforme, a farmácia e combustível e o plano de assistência funeral.

GRÁFICOS 16 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO AOS BENEFÍCIOS



FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.2003

## 6. CONCLUSÃO

Na conclusão do estudo de caso, identificam-se elementos importantes para a formulação de um **Planejamento Estratégico**, como: oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo, pontos fortes e fracos da organização, sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades e de enfrentar as dificuldades, entre outras.

A HIMEP - SERVIÇOS HIDRÁULICOS, como empresa bem situada no ramo de recuperação de máquinas pesadas, tais como: máquinas agrícolas (tratores em geral), e construção (escavadeira, betoneira, carregadeira, caminhão caçamba, basculante), tem na expansão agrícola vivenciada pelo Estado de Mato Grosso a sua grande oportunidade. Tendo como pontos fortes:

- Boa estrutura física;
- Oficina dividida em setores;
- Baixa rotatividade dos funcionários;
- Boa estrutura organizacional;
- Tempo de atuação no mercado;
- Quadro funcional compatível com o serviço oferecido;
- Salários oferecidos compatíveis com os valores de mercado.

As ameaças que o ambiente externo aponta no momento são o aumento da concorrência e os altos juros aplicados pelo setor financeiro, aumentando o risco com novos investimentos e diminuindo a margem de lucro. Internamente enfrenta problemas operacionais, apontados pela devolução de serviços pelos clientes.

A análise de todas estas informações apontadas pelo diagnóstico estratégico recomenda que a empresa deverá adotar a estratégia de manutenção para atingir seus objetivos. Segundo Oliveira (2000, p. 200) a empresa que se enquadra neste tipo de estratégia possui pontos fortes acumulados ao longo do tempo (disponibilidade financeira, recursos humanos, tempo no mercado etc.), possibilitando que o empresário tenha ambição e motivação para continuar sobrevivendo e crescendo no mercado.

O primeiro passo a empresa já deu, o de que foi ampliar sua estrutura física e adquirir alguns maquinários para melhor atender à sua clientela. O passo seguinte deverá ser a participação dos colaboradores com a indicação de problemas operacionais, otimizando assim os setores com maior autonomia, incentivar os empregados a complementar sua escolaridade e a freqüentar cursos técnicos para aprimoramento profissional, melhorar a qualidade e a pontualidade dos serviços, satisfazendo ainda mais o cliente e evitando as devoluções ou retornos de serviços. Uma tomada de decisão mais importante e mais difícil é substituir o critério de lealdade pelo critério de competência na avaliação dos funcionários e na delegação de responsabilidades.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?: Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralização do Mundo do trabalho.** 3 ed. São Paulo: Cortez Editora, 1995.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos: Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais.** Porto Alegre: Tomo Editorial/Amencar, 2000

CAMPOS, V.F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni e Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CHAVES, M. M. **Saúde e Sistemas.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas/Instituto de Documentação, 1972.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999.

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Produtores Rurais de MT Comemoram Resultado da Safra de 2003.** Disponível em: [www.famato.org.br](http://www.famato.org.br). Acesso em 02 jun, 2003.

FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. (Org.) **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1989. p. 15-27.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Mkron Books, 1991.

\_\_\_\_\_ A Cultura da Empresa Centrada no Cliente. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: p.73:83, jul/set 1991.

GIL, A C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1998.

HAMMER, M ;CHAMPY, M. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Tradução de: *Reengineering the corporation*, tradução por: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Perfil do Município de Várzea Grande.** Disponível em: [www.mtb.gov.br/Perfil do município](http://www.mtb.gov.br/Perfil%20do%20munic%C3%ADpio). Acesso em 02 jun, 2003.

MOTTA, P.R.. **A conquista da visão estratégica na gerência.** Belo Horizonte, 43 f. Curso de Especialização em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 1990.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2002.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CUIABÁ. **Perfil Socioeconômico.** Cuiabá: Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Urbano.269 p.2001.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO. **Anuário Estatístico 2002.** Cuiabá, 2003.

TACHIZAWA et al. **Gestão Ambiental e de Responsabilidade Social Corporativa focada na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2002.

THOMPSON Jr, A.; STRCKLAN III, A.J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2002.

TOFFLER, A.; TOFFLER, H.A **revolução das máquinas: terceira onda reformula imagem do mundo. O Estado de São Paulo, 10 março 1996.** Caderno Especial – Domingo.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 – PRÉDIOS UTILIZADOS PELA EMPRESA**



1ª Fase – Da implantação em 1988 a 1996 – Av. Gov. Júlio José de Campos



2ª Fase – De 1996 a 2002 – Av. Gov. Júlio José de Campos



3ª Fase – Atual sede da empresa a partir de 2002 - Av. Gov. Júlio José de Campos

FONTE: Arquivo da Empresa

**ANEXO 2 – RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO PROGRAMA D-  
OLHO NA QUALIDADE – SEBRAE/MT**

### ALMOXARIFADO



### SEÇÃO DE MONTAGEM DE BOMBAS



### BANHEIRO



**ANEXO 3 -QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETAR DADOS SOBRE  
CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Himep Serviços Hidráulicos Ltda.**  
**Várzea Grande, 01 de abril de 2003**

Este questionário foi elaborado pelo setor administrativo da empresa a fim de identificar problemas no trabalho, no relacionamento entre funcionários, satisfações e insatisfações.

Objetivo: reavaliação do curso dado ano passado.

OBS: NÃO É NECESSARIO SE IDENTIFICAR. RESPONDA SINCERAMENTE PARA QUE SE POSSA AVALIZAR COM MAIS SERIEDADE OS PROBLEMAS E RECLAMAÇÕES.

01) Como você se sente trabalhando na HIMEP? Justifique.

---



---



---



---

02) O que você gostaria que fosse diferente dentro da empresa? Porque?

---



---



---



---

03) Se você fosse proprietário dessa empresa, o que você mudaria nela? De que forma você faria isso?

---



---



---



---

04) Você gosta do que você faz aqui na empresa? Se não gosta poderia justificar?

---



---



---



---

05) Quando você esta na empresa você se sente:

Feliz       Triste       Satisfeito

Incomodado       Irritado       Insatisfeito

Justifique sua resposta:

---



---



---

06) Você tem amigos dentro da empresa ou só colegas? Quem são seus amigos.

---

---

07) Na sua opinião, o clima na empresa entre as pessoas que aqui trabalham é:

- De amizade  
 De competição  
 Apenas profissional  
 Para você é indiferente

08) Com relação a estrutura física da empresa. Qual a sua avaliação? Justifique?

---

---

---

---

09) Você está satisfeito com o seu local de trabalho. Mudaria alguma coisa?

---

---

---

---

10) Na sua opinião, a empresa oferece recursos necessários para a realização do seu trabalho?  
Se sua resposta for não justifique.

---

---

---

---

11) Na sua opinião existe funcionário privilegiado dentro da empresa. Se possível cite os nomes.

---

---

---

12) Para você as função dos funcionários dentro da empresa estão bem definidas?

---

---

---

13) Você se sente a vontade para procurar o Recursos Humanos dentro da empresa quando tem problemas pessoais? Se não diga a sua dificuldade.

---

---

---

---

- 14) Foi criada uma poupança para os funcionários com o dinheiro do descarte. Na sua opinião esse dinheiro deve ser utilizado para:
- Lazer como futebol, pescaria, passeios etc.)
  - Empréstimo
  - Livros
  - Aquisição de objetos como, mesa de sinuca, ping-pong, televisão, jogos diversos.
  - Outros. Quais? \_\_\_\_\_
- 15) Quando sente dificuldade ou dúvidas sobre o serviço, você se sente a vontade para conversar com:
- Davi  Melo  Peninha  Erika  Djanira
- 16) Dos benefícios que a empresa oferece aos funcionários, quais deles é o mais importante. ( PODE MARCAR MAIS DE UMA ALTERNATIVA).
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Assistência Médica UNIMED | <input type="checkbox"/> Papelaria         |
| <input type="checkbox"/> Plandental                | <input type="checkbox"/> Refeição          |
| <input type="checkbox"/> Convênio Santa Rita       | <input type="checkbox"/> Boticário         |
| <input type="checkbox"/> Supermercado Genial       | <input type="checkbox"/> Uniforme          |
| <input type="checkbox"/> Farmácia Drogafarma       | <input type="checkbox"/> Posto de Gasolina |

Este espaço está aberto a sua opinião, sugestão, críticas, agradecimento, elogios... Fique a vontade!!! Sua opinião é importante para que possa ser feitas mudanças, tanto físicas quanto pessoais.

Ninguém é perfeito, mas a busca pela perfeição e aprimoramento é constante. Faz bem para o corpo e para mente. Vocês já são vencedores por estarem vivos e saudáveis. Por isso do resto agente corre atrás!!!!

Obrigada pela atenção.

Erika

**ANEXO 4 – LISTAS DE TABELAS**

**ANEXO 2**

- TABELA 1 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “COMO VOCÊ SE SENTE TRABALHANDO NA EMPRESA” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 2 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “O QUE VOCÊ GOSTARIA QUE FOSSE DIFERENTE NA EMPRESA?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 3 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “SE VOCÊ FOSSE PROPRIETÁRIO DA EMPRESA, O QUE VOCÊ MUDARIA E DE QUE FORMA?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 4 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “.VOCÊ GOSTA DO QUE FAZ AQUI NA EMPRESA? SE NÃO, PODERIA JUSTIFICAR?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 5 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO “QUANDO VOCÊ ESTÁ NA EMPRESA, VOCÊ SE SENTE:” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 6 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “VOCÊ TEM AMIGOS DENTRO DA EMPRESA OU SÓ COLEGAS?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 7 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO “NA SUA OPINIÃO O CLIMA NA EMPRESA ENTRE AS PESSOAS É DE:” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 8 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “COM RELAÇÃO A ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA, QUAL É A SUA AVALIAÇÃO?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 9 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM O SEU LOCAL DE TRABALHO?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 10 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO “NA SUA OPINIÃO A EMPRESA OFERECE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO? SE A RESPOSTA FOR NÃO, JUSTIFIQUE.” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 11 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO “NA SUA OPINIÃO EXISTE FUNCIONÁRIO PRIVILEGIADO DENTRO DA EMPRESA? SE POSSÍVEL CITE NOMES.” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 12 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “PARA VOCÊ AS FUNÇÕES DENTRO DA EMPRESA ESTÃO BEM DEFINIDAS?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 13 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “VOCÊ SE SENTE À VONTADE PARA PROCURAR O RECURSOS HUMANOS DENTRO DA EMPRESA, QUANDO TEM ALGUM PROBLEMA?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

- TABELA 14 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO “FOI CRIADO UMA POUPANÇA PARA FUNCIONÁRIOS COM O DINHEIRO DO DESCARTE. NA SUA OPINIÃO ESSE DINHEIRO DEVE SER UTILIZADO PARA: ” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003
- TABELA 15 GRAU DE CONFIABILIDADE DOS EMPREGADOS DA HIMEP NAS PESSOAS QUE OCUPAM POSIÇÕES CHAVE, RESPONDENDO AO QUESTIONAMENTO “QUANDO SENTE DIFICULDADE OU DÚVIDAS SOBRE O SERVIÇO, VOCÊ SE SENTE A VONTADE PARA CONVERSAR COM: ” ( PODE MARCAR MAIS DE UMA RESPOSTA) VÁRZEA GRANDE/MT, 2003.
- TABELA 16 GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO AOS BENEFÍCIOS, DIANTE DO QUESTIONAMENTO “DOS BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA OFERECE AOS FUNCIONÁRIOS, QUAIS DELES É O MAIS IMPORTANTES ? ( PODE MARCAR MAIS DE UMA RESPOSTA)” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003.

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “COMO VOCÊ SE SENTE TRABALHANDO NA EMPRESA” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

Alternativas	Nº respostas	%
Muito bem	14	66,8
Seguro/Feliz	02	9,5
Mal	01	4,7
Orgulhoso	02	9,5
Não responderam	02	9,5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “O QUE VOCÊ GOSTARIA QUE FOSSE DIFERENTE NA EMPRESA?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

Respostas	Nº respostas	%
Mais comprometimento	03	14,3
Desigualdade	02	9,5
Está ótimo	05	23,8
Mais programas sociais	01	4,8
Amizade	02	9,5
Lazer/divulgação/oportunidade	03	14,3
Não responderam	05	23,8
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “SE VOCÊ FOSSE PROPRIETÁRIO DA EMPRESA, O QUE VOCÊ MUDARIA E DE QUE FORMA?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

Respostas	Nº respostas	%
Brincadeiras/privilégio	02	9,5
Diminuiria as despesas/desperdício	02	9,5
Cumprir o prometido	01	4,8
Investiria mais em mercadoria	01	4,8
Debater idéias novas	01	4,8
Não mudaria nada	10	47,7
Mais empenho	03	14,2
Não responderam	01	4,7
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “.VOCÊ GOSTA DO QUE FAZ AQUI NA EMPRESA? SE NÃO, PODERIA JUSTIFICAR?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

<b>Respostas</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>%</b>
Sim	20	95,3
Não deixou sua resposta clara	01	4,7
Não responderam	00	00
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO “QUANDO VOCÊ ESTÁ NA EMPRESA, VOCÊ SE SENTE:” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

<b>Respostas</b>	<b>nº pessoas</b>	<b>%</b>
Feliz	04	19,3
Feliz e satisfeito	02	9,5
Triste	02	9,5
Satisfeito	10	47,5
Todas as alternativas	03	14,2
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “VOCÊ TEM AMIGOS DENTRO DA EMPRESA OU SÓ COLEGAS?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

<b>Respostas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>%</b>
Amigos	12	57,1
Colegas	09	42,9
Nenhum	00	00
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 7 DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO “NA SUA OPINIÃO O CLIMA NA EMPRESA ENTRE AS PESSOAS É DE:” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

<b>Respostas</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>%</b>
De amizade	7	33,4
Apenas profissional	7	33,4
De competição	2	9,5
De amizade e profissional	2	9,5
De amizade, profissional e competição	1	4,7
Não respondeu	2	9,5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “COM RELAÇÃO A ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA, QUAL É A SUA AVALIAÇÃO?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

<b>Respostas</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>%</b>
Ótima	5	23,9
Muito Boa	3	14,3
Boa	8	38,1
Regular	1	4,7
Não respondeu	4	19,0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 9 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM O SEU LOCAL DE TRABALHO?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

<b>Respostas</b>	<b>Nº respostas</b>	<b>%</b>
Sim	18	85,8
Não	2	9,5
Não respondeu	1	4,7
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO “NA SUA OPINIÃO A EMPRESA OFERECE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO? SE A RESPOSTA FOR NÃO, JUSTIFIQUE.” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

Respostas	Nº respostas	%
Sim	19	90,5
Não	2	9,5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 11 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO “ NA SUA OPINIÃO EXISTE FUNCIONÁRIO PRIVILEGIADO DENTRO DA EMPRESA? SE POSSÍVEL CITE NOMES.” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

Respostas	Nº respostas	%
Sim	7	33,3
Não	14	66,7
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 12 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “PARA VOCÊ AS FUNÇÕES DENTRO DA EMPRESA ESTÃO BEM DEFINIDAS?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

Respostas	Nº respostas	%
Sim	14	66,7
Não	5	23,8
Não respondeu	2	9,5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 13 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO A PERGUNTA “VOCÊ SE SENTE À VONTADE PARA PROCURAR O RECURSOS HUMANOS DENTRO DA EMPRESA, QUANDO TEM ALGUM PROBLEMA?” VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

Respostas	Nº Respostas	%
Sim	17	80,9
Não	4	19,1
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 14 - DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS DA HIMEP, SEGUNDO O QUESTIONAMENTO "FOI CRIADO UMA POUPANÇA PARA FUNCIONÁRIOS COM O DINHEIRO DO DESCARTE. NA SUA OPINIÃO ESSE DINHEIRO DEVE SER UTILIZADO PARA:" VÁRZEA GRANDE/MT, 2003

Respostas	Nº Respostas	%
Para o lazer	8	38,0
Para aquisição de objetos	3	14,3
Lazer e empréstimo	4	19,1
Lazer e aquisição de objetos	4	19,1
Não respondeu	2	9,5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 15 - GRAU DE CONFIABILIDADE DOS EMPREGADOS DA HIMEP NAS PESSOAS QUE OCUPAM POSIÇÕES CHAVE, RESPONDENDO AO QUESTIONAMENTO "QUANDO SENTE DIFICULDADE OU DÚVIDAS SOBRE O SERVIÇO, VOCÊ SE SENTE A VONTADE PARA CONVERSAR COM:" ( PODE MARCAR MAIS DE UMA RESPOSTA) VÁRZEA GRANDE/MT, 2003.

Respostas	Nº de vezes que apareceram	%
Davi	11	44
Melo	7	28
Erika e Djanira	3	12
Peninha	4	16
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.

TABELA 16 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO AOS BENEFÍCIOS, DIANTE DO QUESTIONAMENTO "DOS BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA OFERECE AOS FUNCIONÁRIOS, QUAIS DELES É O MAIS IMPORTANTES ? ( PODE MARCAR MAIS DE UMA RESPOSTA)" VÁRZEA GRANDE/MT, 2003.

Respostas	Nº de vezes que apareceram	%
Unimed	05	28
Plandental	02	11
Mercado	01	6
Refeição	04	22
Sta Rita	02	11
Uniforme	02	11
Farmácia e combustível	02	11
Não respondeu	03	00
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: Estudo exploratório/HIMEP, realizado pela autora.