

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

JOCEMAR DE ARAÚJO LIMA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO  
DECISÓRIO E NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS NA CONSTRUTORA ARX – ME.**

João Pessoa

2014

JOCEMAR DE ARAÚJO LIMA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, como parte das atividades para obtenção do Grau de Tecnólogo em Negócios Imobiliários.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus* João Pessoa.

L732p

Lima, Jocemar de Araújo.

O papel do administrador e sua influência no processo decisório e na solução de problemas / Jocemar de Araújo Lima. – 2014.

73 f. : il.

TCC (Graduação – Tecnologia em Negócios Imobiliários) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Diretoria de Ensino Superior / UAG.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Rachel Costa Ramalho de Vasconcelos.

1. Administração. 2. Tomada de decisão. 3. Negócios imobiliários. I. Título.

CDU 005

JOCEMAR DE ARAÚJO LIMA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

O PAPEL DO ADMINISTRADOR E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO  
DECISÓRIO E NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

**Relatório aprovado em 09 de Setembro de 2014**

---

Profª. Rachel Costa R. de Vasconcelos – Mestre  
Orientador

---

Prof. Annuska Macedo S. de França – Mestre  
Examinador

---

Prof. Ceres Gresh Beck – Mestre  
Examinador

João Pessoa  
2014

A Deus, porque a fé é força que move todos os sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que contribuíram de alguma forma para construção desse trabalho.

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem a finalidade de analisar o Papel do Administrador e sua Influência no Processo decisório da construtora ARX – ME localizada em na Cidade de Santa Rita/PB. Realizou-se uma entrevista estruturada com o escopo de saber se o diretor da construtora cumpre seu papel como administrador no processo decisório e na solução de problemas. Foi aplicado aos quatro funcionários um questionário fechado de múltipla escolha com oito questões cuja natureza dos dados coletados é de pesquisa qualitativa. Foi realizada com o administrador uma entrevista estruturada com 15 questões. Foram comparados os dados da pesquisa de campo com os modelos teóricos estabelecidos a partir de uma investigação bibliográfica em livros, artigos científicos e *sites* especializados sobre tema perscrutado. A experiência direta do estagiário na empresa corroborou a compreensão das análises feitas sobre o problema estudado chegando, portanto, aos resultados obtidos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Geral da Organização.....	15
Figura 2 – Fluxograma do processo de venda de imóveis.....	23
Figura 3 – Fluxograma de cadastramento de clientes.....	24
Figura 4 – Área de relacionamento do estágio com outras áreas da empresa.....	25
Figura 5 – Níveis hierárquicos.....	38
Figura 6 – Papéis do administrador.....	39
Figura 7 – Formas de decisões.....	43
Figura 8 – Quatro fases do processo de tomar decisões.....	47
Figura 9 – Diagrama de Ishikawa.....	49
Figura 10 – Diagrama de Pareto.....	49
Figura 11 – Gráfico de Pareto.....	50
Figura 12 – Árvore da Decisão.....	52
Figura 13 – Análise de Campo de Forças.....	52
Figura 14 – Ponderações de critérios.....	53



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Apresentação dos Cargos e Salários.....	18
Quadro 2 – Ponderações de critérios.....	53
Quadro 3 – Identificação dos entrevistados.....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – O papel do gerente na disseminação de informações.....	57
Gráfico 2 – capacidade de liderança do administrador.....	57
Gráfico 3 – Motivação e envolvimento dos funcionários.....	58
Gráfico 4 – Capacidade de negociação do administrador.....	59
Gráfico 5 – Capacidade criativa do administrador.....	59
Gráfico 6 – Execução de tarefas que não fazem parte do cargo.....	60
Gráfico 7 – Participação no processo de geração de alternativas.....	61
Gráfico 8 – Participação nas decisões da empresa.....	62
Gráfico 9 – Grau de influência do administrador.....	66

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – A Organização.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Histórico da Empresa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Organograma geral da organização.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Setor econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Descrição da Concorrência.....</b>	<b>16</b>
<b>1.6 Organização e Principais Fornecedores.....</b>	<b>16</b>
<b>1.7 Relacionamento Organização - Clientes.....</b>	<b>17</b>
<b>1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....</b>	<b>17</b>
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	17
1.8.2 Área de Marketing.....	18
1.8.3 Área de Finanças.....	19
1.8.4 Área de Produção.....	19
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio .....	19
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	19
 <b>CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio.....</b>	 <b>21</b>
<b>2.1 Aspectos Estratégicos da Organização .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades.....</b>	<b>22</b>
2.2.1 Atividades Administrativas.....	23
2.2.2 Cadastramento de Clientes.....	24
<b>2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras áreas da Empresa.....</b>	<b>25</b>
 <b>CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico.....</b>	 <b>26</b>
<b>3.1 Identificação de Problemas na área de Estágio .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Problema de Estudo .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Características do Problema de Estudo .....</b>	<b>27</b>

<b>CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho</b> .....	29
<b>4.1 Objetivos</b> .....	30
4.1.1 Objetivo Geral .....	30
4.1.2 Objetivos Específicos .....	30
<b>4.2 Justificativa</b> .....	31
<b>CAPÍTULO V – Fundamentação Teórica</b> .....	32
<b>5.1 Conceitos Fundamentais</b> .....	33
<b>5.2 Habilidades Necessárias ao Administrador</b> .....	34
<b>5.3 Habilidades Gerenciais</b> .....	35
<b>5.4 Nível de Operação</b> .....	36
<b>5.5. Os Papéis do Administrador</b> .....	38
5.5.1. Papéis Interpessoais.....	39
5.5.2. Papéis de Informação.....	40
5.5.3. Papéis Decisório.....	41
<b>5.6 .Processo Decisório</b> .....	42
5.6.1. Tomada de Decisão.....	42
5.6.1.1. Decisão Programada e Não-Programada.....	43
5.6.1.2. Estratégicas, Administrativas e Operacionais.....	44
5.6.1.3. Decisões Individuais e Coletivas.....	45
5.6.1.4. Decisões Satisfatórias, Otimizadas e Maximizadas.....	45
<b>5.7. Processo de Resolução de Problemas</b> .....	46
<b>5.8. Modelo Racional e Modelo Intuitivo de Decidir</b> .....	53
<b>5.9. Fatores que Afetam o Processo Decisório</b> .....	54
<b>5.10. Aspectos Metodológicos</b> .....	55
<b>5.11. Análise de Dados e Interpretação de Resultados</b> .....	56
5.11.1. Pesquisa com os Funcionários.....	56
5.11.2. Pesquisa com Administrador.....	62
<b>5.12.Aspectos Conclusivos</b> .....	65
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	68

## APÊNDICES

<b>APÊNDICE A- Questionário dos Funcionários.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B- Entrevista com o Administrador.....</b>	<b>71</b>

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização**

## 1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

ESTAGIÁRIO: Jocemar de Araújo Lima, matriculado no Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários sob a matrícula nº 20121600143 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa.

ORGANIZAÇÃO: Construtora ARX LTDA – ME, inscrita no CNPJ sob o número 19.612.802/0001-80, com sede na Rua José marinho Falcão, nº105, Bairro Bodocongó, na cidade de Campina Grande, Paraíba.

## 1.2 Histórico da Empresa

A Construtora ARX LTDA – ME atua desde fevereiro de 2014 no mercado da construção civil. Atualmente, concentrou-se na construção de casas populares na região Oeste da Grande João Pessoa, cidade de Santa Rita, mais precisamente nos bairros de maiores crescimento na área imobiliária, Heitel Santiago e Tibiri II. Seu escritório está instalado na Rua Industrial Arnóbio Maroja, S/N, Sala 01.

Percebendo a grande demanda da nova classe média que se beneficia com o Plano “Minha Casa Minha Vida”, empenhou-se na produção de unidades habitacionais populares. Seu primeiro grande investimento foi a construção de quarenta casas populares, cuja previsão de preço será de 90 a 95 mil reais, no Bairro do Heitel Santiago.

A estrutura organizacional da empresa é constituída pela Diretoria, Departamento Administrativo, Financeiro e Comercial, além do Setor de Vendas, que inclui: uma *motogirl* e uma corretora e duas secretárias. A parte operacional das construções é de responsabilidade dos mestres de obras, que com seus próprios funcionários, prestam seus serviços à construtora por meio de contrato de empreitada. A cúpula administrativa reside sob a direção de Luciano Chagas Galdino.

### 1.3 Organograma Geral da Organização

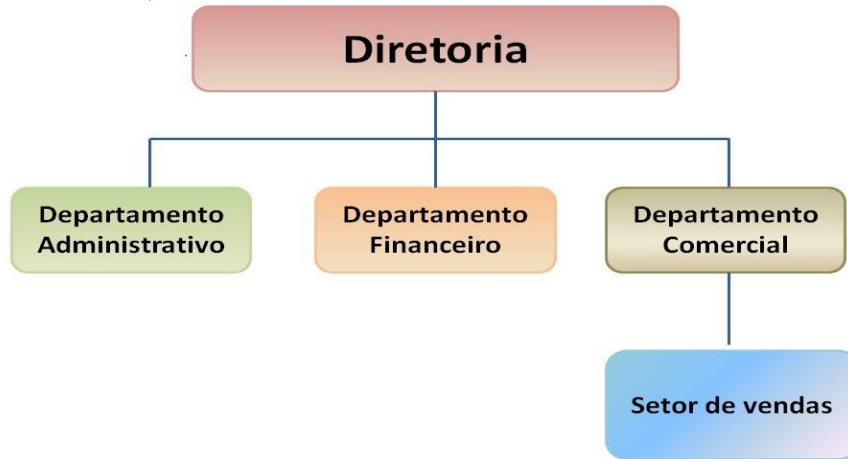


Figura 1: Organograma Geral da Organização  
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Por se tratar de uma construtora de porte pequeno, o diretor é responsável pelas funções administrativa, financeira e comercial, abarcando dessa maneira as estratégias e táticas que são operacionalizadas, conforme ilustrado na Figura 1.

O estágio supervisionado pessoalmente pelo diretor. Dessa forma, foi possível acompanhar de perto suas atividades.

### 1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A Construtora ARX está integrada em dois setores econômicos, o secundário e o terciário. No primeiro ela transforma a matéria prima, extraída pelo setor primário, em produtos a serem utilizados ou consumidos; no segundo, comercializa tais produtos no mercado por meio do seu departamento de vendas, com corretor da própria construtora.

Várias construtoras não estão mais terceirizando as vendas dos seus imóveis a imobiliárias. O departamento de vendas trata diretamente com o cliente a negociação do imóvel. Destarte, surge uma necessidade de investir mais no treinamento dos seus profissionais em relação à interação com as pessoas, uma vez que o setor de serviços lida diretamente com o consumidor.

O setor secundário corresponde a 60% da economia nacional. O aquecimento do mercado imobiliário tem promovido empregos diretos e indiretos para os dois setores. São milhões de profissionais atuando por todo o país, desde engenheiros a mestres de obras, de pintores a carpinteiro, de corretores a representantes bancários, de comerciantes a empresários. Toda a economia percebe de alguma forma os efeitos econômicos produzidos por este mercado.

A empresa estabeleceu sua segmentação por área geográfica e socioeconômica, visando atender às necessidades da nova classe média que vem crescendo na região Sul da cidade de Santa Rita, Tibiri II e bairros adjacentes.

Criado em 1980 com recursos públicos e entregue em 1983 através de sorteio da CEHAP, o Bairro de Tibiri II aparece hoje como a melhor opção de investimento da região, pois a demanda por imóvel popular é bastante alta. E percebendo esse bom momento, a direção da construtora investiu nessa região.

### **1.5 Descrição da Concorrência**

A organização tem como principais concorrentes a Construtora Schreiner e a Madrugada Construções e Incorporações, que constituíram uma parceria no começo do ano para construir novos empreendimentos. Contudo, é preciso destacar que, devido à expansão do crédito bancário impulsionado por ações governamentais, a empresa encontra uma grande concorrência nos pequenos empreendedores, construtores autônomos que se multiplicam constantemente por toda região. Na maioria dos casos, são empresários de outros setores, políticos e funcionários públicos que enxergaram a oportunidade de investir neste mercado.

Na área de vendas de imóveis, sua principal concorrente era a Zona Sul Imobiliária, que instalou uma filial no mesmo bairro, além de corretores autônomos.

### **1.6 Organização e Principais Fornecedores**

Seus fornecedores são empresas reconhecidas no mercado não apenas pela qualidade dos produtos oferecidos, mas, principalmente, pela ética profissional e transparência nas negociações, como também, por possuírem uma excelente avaliação do público. Predicados que a Construtora ARX também persegue incansavelmente a cada empreendimento.



Os principais fornecedores são a Projecta Material de Construção, Lojão da Econômica, Cincera Companhia industrial de Cerâmica, Novo Mundo Tintas, entre outros.

### **1.7 Relacionamento organização-clientes**

A construtora não só procura atender a demanda das famílias de baixa renda como também preza pela boa qualidade dos seus produtos e serviços. Ao se relacionar com o cliente, esforça-se para oferecer um atendimento satisfatório, demonstra a confiança dos seus produtos, sempre procurando atender às expectativas e necessidades do cliente.

A organização mantém uma carteira de clientes contida num banco de dados. A construtora, porém, não possui ainda um *site* próprio e, conseqüentemente, não tem atendimento *online*. Utiliza o nome da empresa como perfil numa rede social disponível no endereço <https://www.facebook.com/arxconstrutora?fref=ts> para divulgar seus imóveis.

A empresa carece também do serviço de pós-venda, uma etapa tão importante quanto à venda. Faz-se necessário, portanto, elaborar, sem demora, uma política do pós-venda que proporcione a satisfação e fidelização do seu cliente.

### **1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

O diretor é responsável pelas funções administrativas: planejar, organizar, controlar e dirigir. Ele ainda cria projetos, supervisiona os trabalhos, elabora o orçamento e dirige as vendas. A direção, por conseguinte, abrange os níveis estratégico e tático da construtora.

No nível operacional destacam-se a corretora que executa todo processo de venda, e a motogirl que realiza as compras dos materiais de construção. Salientando que, a compra, antes de ser efetivada, é levada ao conhecimento do diretor que, após analisá-la, autoriza sua realização. Nota-se que a direção abrange quase que em totalidade os procedimentos administrativos, sobrecarregando-se.

#### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

O diretor realiza o processo de recrutamento de candidatos indicados por pessoas de sua confiança ou por funcionários da própria empresa.

O processo de seleção acontece da seguinte forma: análise de currículo na primeira fase; na segunda fase se realiza uma entrevista com o candidato. Se este for corretor, como requisito é necessário a inscrição no Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI).

Os cargos são dispostos da seguinte maneira: Um diretor; uma corretora; duas secretárias, que se reversam na recepção de clientes e tarefas administrativas; um estagiário e uma motogirl.

No Quadro 1 a seguir, configura-se os referidos cargos e suas respectivos remunerações:

CARGOS	QUANTIDADE	REMUNERAÇÃO (R\$)
Diretor	1	Indefinido
Corretora	1	Comissionada
Secretárias	2	Salário mínimo
Estagiário	1	Não remunerado
Motoboy	1	Salário mínimo

Quadro 1: Apresentação dos Cargos e Salários  
Fonte: Dados da empresa (2014)

Os funcionários que indicam compradores recebem como prêmio uma bonificação que varia de acordo com o valor do imóvel negociado. Tal prêmio se percebe a partir da efetivação da venda. Exclui-se desse prêmio a corretora, visto que a remuneração pelo seu trabalho baseia-se naturalmente na comissão.

### 1.8.2 Área de Marketing

Na construtora não existe um plano de marketing, pois não há um departamento formalizado para desempenhar essa função.

O processo de divulgação dos imóveis se dá por meio de redes sociais, *banners*, placas, site de compra OLX e jornais.

Percebe-se, pois, que o conceito de *marketing* ainda está deturpado em várias organizações de pequeno e médio porte, pois o *marketing* está para além da propaganda, promoção e venda. Um plano de marketing bem estruturado não só alavanca as vendas como fideliza o consumidor à empresa, elevando também o conceito da marca.

### 1.8.3 Área de Finanças

O Departamento Financeiro é gerido pelo proprietário (diretor) que faz o pagamento dos funcionários, paga os impostos e as despesas fixas, controla a emissão e arquivamento de notas fiscais, honorários dos serviços contratados e recebimentos.

A contabilidade da construtora é realizada por um escritório terceirizado.

### 1.8.4 Área de Produção

O diretor dirige e controla a área de produção. No primeiro instante, ele e a corretora fazem a captação do terreno; no segundo momento, adquire-o; e, no terceiro passo, realiza o contrato de empreitada com um mestre de obras, que, por sua vez, já detém uma equipe própria. Segundo Fiuza (2008) nesta espécie de contrato não há relação de subordinação entre o contratante e o empreiteiro. Desse modo, os funcionários da parte operacional da obra, como pedreiros, ajudantes, pintores e carpinteiros são diretamente subordinados ao empreiteiro, o mestre de obras.

A intermediação de vendas fica a cargo da corretora que capta os potenciais compradores dos imóveis.

Às secretárias, cabe a missão de recepcionar os clientes, reproduzir o contrato de compra e venda do imóvel, estabelecer contato com os clientes inseridos na carteira de clientes, entre outras tarefas.

A *motogirl* se responsabiliza por tarefas externas designadas pelo diretor.

### 1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Por ser uma empresa de pequeno porte, a construtora possui uma reduzida quantidade de patrimônio tangível, como computadores, telefones, impressora multifuncional, armário que acondiciona documentos da empresa e material de publicidade, mesas, material de escritório e porta-arquivos.

### 1.8.6 Área de Sistemas de Informação

A empresa ainda não implantou um sistema de informação, enfrentando assim não apenas problemas técnicos, mas perdas de dados importantes por causa de *malware* (vírus).

Sugere-se a criação de um Sistema de Informação Gerencial que auxiliasse na organização da gestão, no planejamento de estratégias e na manipulação e processamento de dados úteis.

Dessa forma, seria otimizada a tomada de decisão de maneira mais eficiente e eficaz, pois a organização que tem um Sistema de Informação apresenta melhorias na sua produtividade.

## **CAPÍTULO II**

### **A Área de Realização do Estágio**

O estágio foi realizado no departamento administrativo da construtora, no escritório instalado à Rua Industrial Arnóbio Maroja, S/N, Sala 01, no Bairro de Tibiri II, na cidade de Santa Rita. Numa sala climatizada e bem estruturada, com toalete, cadeiras confortáveis, mesas e computadores.

## **2.1 Aspectos Estratégicos da Organização**

Percebendo o crescimento do mercado imobiliário na região Sul de Santa Rita, no qual o perfil do comprador que se destaca é o de baixa renda, a organização se concentrou na construção de casas populares.

Com objetivos claros e precisos, a direção firmou parâmetros que norteiam a condução da construtora no mercado: construir casas pequenas, que não passam de setenta metros quadrados (70 m<sup>2</sup>), mas que proporcionam o máximo de conforto possível; oferecer preço acessível ao trabalhador assalariado, sem, contudo, perder a qualidade pela qual o consumidor tanto procura; dispensar um atendimento diferenciado visando a satisfação do cliente e a sua fidelização junto à empresa. Objetiva, desse modo, firmar sua marca no mercado.

A partir desse padrão, a organização procura atuar com uma estratégia condizente com a realidade daquela região.

Não obstante, observa-se que a monopolização da direção no controle dos departamentos da empresa confunde as funções organizacionais em vez de viabilizar suas inter-relações. Outrossim, por falta de um departamento de marketing ou até mesmo pela inexistência de um simples plano de marketing, a construtora enfrenta dificuldades para encetar os dois últimos objetivos relacionados acima, fidelização do cliente e fortalecimento da sua marca.

## **2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades**

O fluxograma é uma representação gráfica que utiliza uma sequência lógica, demonstrando como um processo é executado para resolver determinados problemas. A seguir estão expostos dois dos principais processos realizados na área do estágio:

## 2.2.1 Atividades administrativas

## Atividade 1 – Processo de Venda de imóveis

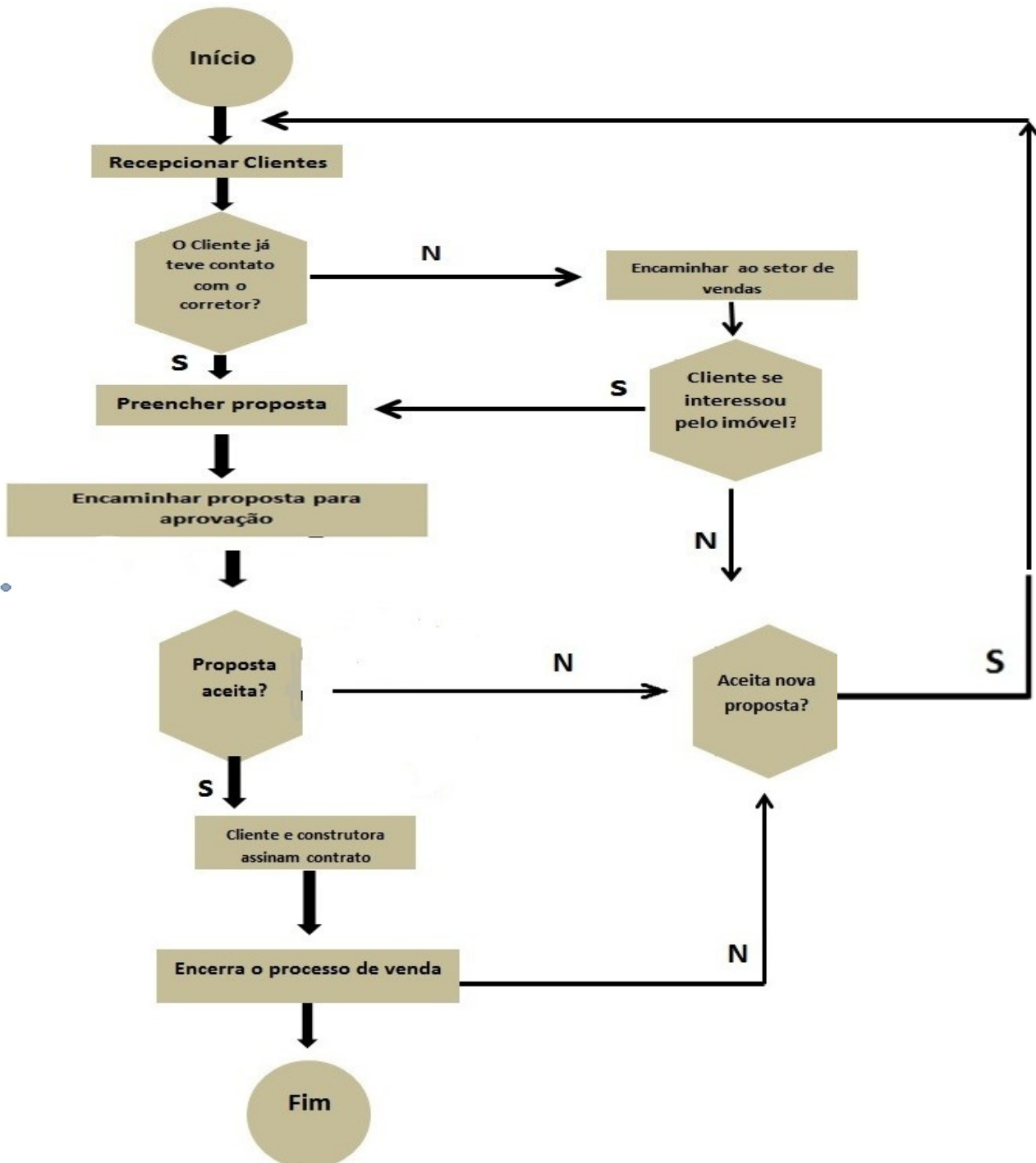


Figura 2: Fluxograma do processo de venda de imóveis  
 Fonte: Pesquisa direta (2014)

A Figura 2 relata as duas possíveis formas de se elaborar uma proposta de venda: se o cliente ainda não tiver estabelecido contato com a corretora será encaminhado ao setor de vendas, onde a corretora realiza uma pequena entrevista para identificar que tipo de imóvel se adéqua mais ao seu perfil. Caso o cliente já tenha obtido contato com a corretora, elabora-se a proposta de venda. Nas duas possibilidades, caso o cliente não aceite a proposta, é oferecida outra. Não havendo acordo, encerra-se o processo.

### 2.2.2 Atividade 2 – Cadastramento de Clientes

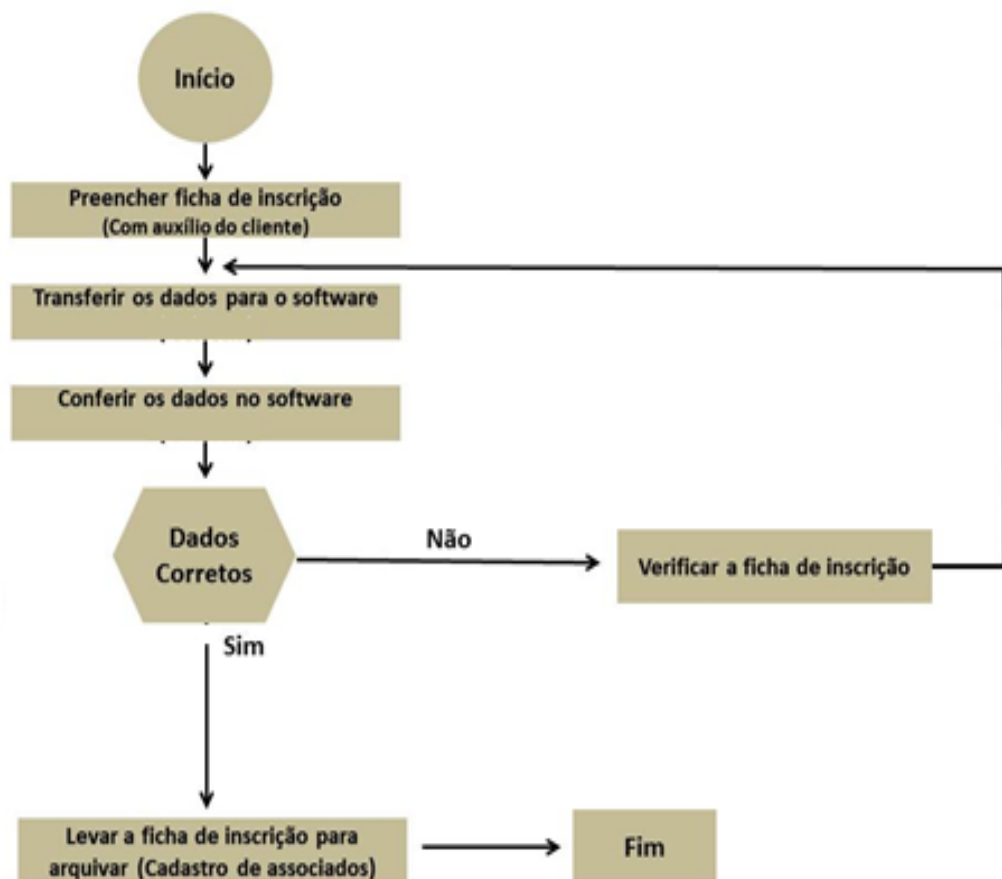


Figura 3: Fluxograma de cadastramento de clientes  
Fonte: Pesquisa direta (2014)

Conforme ilustrado na Figura 3, no processo de cadastramento de clientes é preenchida a ficha de inscrição com auxílio dele. Depois que são inseridos os dados relativos ao cliente, realiza-se uma revisão para corrigir possíveis erros. Após conferir a ficha de inscrição, os dados são arquivados no cadastro de associados.



### 2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O estágio foi realizado no departamento administrativo da empresa que promove e direciona as ações do departamento comercial, que, por sua vez, repassa ao setor de vendas as estratégias e decisões que são operacionalizadas pela corretora.

As principais atividades realizadas foram: recepção e cadastramento de clientes e elaboração de proposta de venda.

O diretor controla pessoalmente todo o processo. Inevitavelmente as funções administrativas se confundem, ocorrendo assim confusões entre uma função e outra, de acordo com a Figura 4.

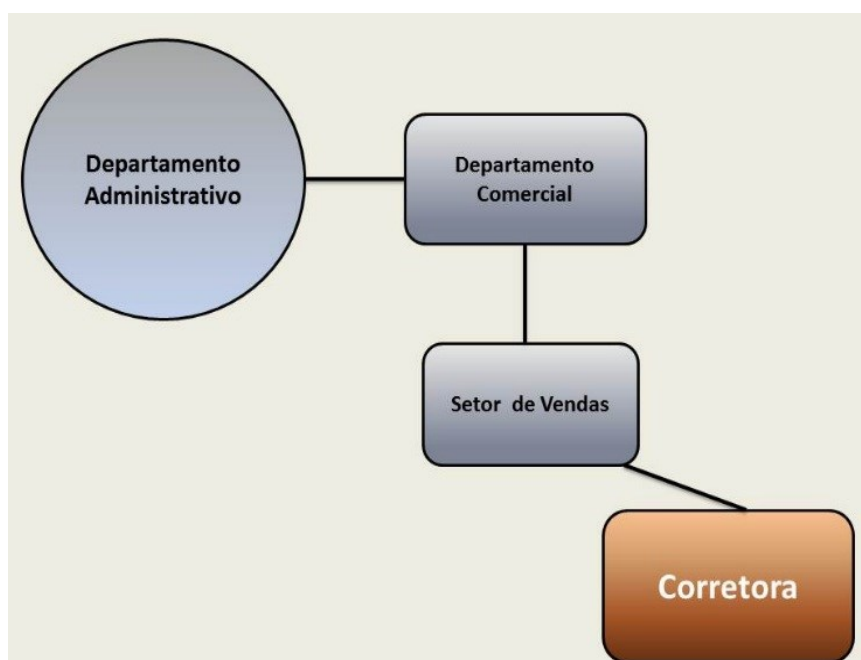


Figura 4: Área de relacionamento do estágio com outras áreas da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### **3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio**

No decurso do estágio foi possível perceber os seguintes problemas na empresa:

- O gestor da empresa não é especializado na área, enfrentando dificuldades em exercer seu papel na resolução de problemas;
- A centralização de decisão provoca insegurança nos funcionários na realização de tarefas simples;
- Confusão de tarefas entre os departamentos.

### **3.2 Problema de Estudo**

Entre os problemas expostos acima, torna-se pertinente analisar de que forma o papel do administrador influencia no processo decisório e na solução de problemas da construtora ARX.

### **3.3 Características do Problema de Estudo**

Segundo o Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a taxa de mortalidade das empresas com mais de dois anos de funcionamento no mercado corresponde a 24,6%. Em termos práticos, uma em cada quatro empresas fecha até dois anos após a criação. Grande parte dessa realidade pode ser devido à má administração.

Alguns especialistas, como o consultor Marcello Lopes, apontam a falta de separação específica entre o patrimônio pessoal e o da empresa, a ausência de um profissional de administração e a falta de planejamento colocam em risco a sobrevivência das micro e pequenas empresas.

Apesar de ter surgido há poucos meses no mercado, a Construtora ARX LTDA-ME tem enfrentado as consequências dessas mesmas dificuldades: centralização de poder, confusões de tarefas, falta de envolvimento dos funcionários com os objetivos da empresa etc. E, uma vez que tais problemas foram identificados, faz-se necessário analisar, estudar e entender cada ponto à luz da teoria da administração.

Dentro desse universo complexo da empresa, o administrador atua para conquistar não só os resultados econômicos positivos, mas, acima de tudo, para construir os

valores humanos inerentes ao sucesso de qualquer organização, conciliando os resultados econômicos e o bem-estar dos colaboradores.

O administrador só faz a diferença numa organização quando compreende qual o seu verdadeiro papel.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

A administração e as organizações estão sofrendo constantes transformações. As empresas privadas, em particular, operam dentro de um contexto extremamente competitivo e precisam aprimorar continuamente sua eficiência. É exatamente neste cenário que surge a figura do gestor criativo, inovador e habilidoso para enfrentar as inúmeras diversidades que aparecem tanto no ambiente institucional interno como no externo.

Este trabalho está inserido na área de gestão administrativa e se caracteriza pelo estudo do papel do administrador analisando sua influencia no processo decisório e na solução de problemas da construtora ARX, tendo como proposta demonstrar que a capacidade de resolver problemas está inextricavelmente ligada às atividades essenciais da administração. Ainda que conflitos e problemas estejam contidos a qualquer tentativa de se instalar a ordem numa organização, a missão do líder é sobressaltar tais entraves, criando soluções adequadas ao contexto organizacional.

Este estudo visa contribuir não apenas para o crescimento da organização pesquisada, mas também para satisfação do cliente, que a cada dia exige mais qualidade no produto e no serviço prestado. Espera-se que as análises realizadas colaborem para construção de outros trabalhos acadêmicos que venham perscrutar o mesmo tema aqui analisado.

## **4.1 Objetivos**

### 4.1.1 Objetivo geral

Analisar de que forma o papel do administrador influencia no processo decisório e na solução de problemas da construtora ARX.

### 4.1.2 Objetivos específicos

- Delinear os papéis desempenhados pelo administrador;
- Descrever as formas de tomada de decisão identificadas na empresa;
- Caracterizar o processo de solução de problemas.

## 4.2 Justificativa

Nenhuma organização está imune a problemas o tempo inteiro. Não há como prever com exatidão todas as possibilidades de contratempos que podem ocorrer.

Desde o princípio dos tempos o homem se depara com inúmeros obstáculos: limitações naturais, clima, guerras, falta de comunicação, escassez, problemas sociais, doenças etc. O trabalho de administrar é praticado desde que existem os primeiros agrupamentos humanos que se utilizaram de algum recurso para alcançar um determinado fim (MAXIMIANO 2000).

A moderna Teoria Geral da Administração, que se estuda hoje, é formada por conceitos que surgiram e vêm se aprimorando há muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de novas técnicas para resolvê-los.

Um dos casos mais antigos está relatado na Bíblia, onde o sogro de Moisés, Jetro, ao perceber que Moisés passava o dia cuidando de pequenas causas que o povo lhe trazia, recomendou que ele procurasse homens capazes de exercer liderança sobre 10, 100 e 1.000 pessoas, delegando responsabilidades a quem poderia exercer com competência tal missão. Apesar de ter mais 3000 anos, a lição de Jetro é bem atual, mostra claramente que a missão precípua do administrador é de trazer soluções, e não apenas apontar problemas (CHIAVENATO, 2004).

Dessa sorte, o presente estudo visa analisar de que forma o papel do administrador influencia no processo decisório e na solução de problemas da construtora ARX. Pretendendo, por meio desta análise, facilitar o desenvolvimento da organização para que ela possa melhorar continuamente suas atividades através de mudanças significativas que venham a ser necessárias. Por conseguinte, tais mudanças irão melhorar tanto o ambiente interno institucional como o ambiente externo, proporcionando qualidade na prestação de seus serviços à sociedade.

## **CAPÍTULO V**

### **Fundamentação Teórica**



O jornalista e ensaísta americano H.L. Mencken escreveu ironicamente que, para todo problema complexo, há sempre uma solução clara, simples e errada. O mercado atual requer um administrador com propósitos generalistas, que esteja habilitado a compreender o meio no qual está inserido, com amplos conhecimentos em diversas áreas administrativas.

Um verdadeiro administrador ou gerente de sucesso tem planejamento estratégico, toma decisões com conhecimento do futuro, tem visão antecipada das mudanças que devem ser feitas, percebe oportunidades e ameaças, e estabelece os esforços que devem ser direcionados, transformando um simples propósito em ação (RIBEIRO 2004). Ele possui um perfil inovador, reage, se adapta, tem maiores chances de melhorar seu posicionamento, criar diferenciais competitivos e, com isso, sobressaltar a grande turbulência organizacional e conflito existentes.

As teorias mais modernas explicam que, além do administrador ter uma visão generalizada, ele deve trabalhar em equipe e fazer uma convergência das ideias até chegar a um consenso. Dessa maneira, os resultados serão aperfeiçoados constantemente.

O administrador é, portanto, aquele que cria solução clara, simples, certa e exequível, que condiz com a realidade da organização.

## **5.1 Conceitos fundamentais**

Existem diversas definições de administração. Cada uma delas descreve, de uma forma bem particular, os diferentes universos que os pesquisadores se dedicaram a estudar. Seja com a teoria da administração científica de Taylor, que se esforçou em estudar as questões pertinentes à linha de produção; ou com a teoria geral de Fayol, que trouxe uma perspectiva mais global da organização; ou até mesmo com a teoria das relações humanas de Elton Mayo, que demonstrou o conflito como o principal obstáculo para se chegar ao bem estar social, inúmeros pensadores ao longo dos séculos deram sua contribuição para o conhecimento administrativo moderno.

Nas palavras de Robbins e Decenzo (2004) o termo administração se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio de outras pessoas e com estas pessoas.

Para Maximiano (2010) administração implica ação por meio de quatro processos: planejamento, organização, execução e controle.

No que diz respeito ao administrador, Chiavenato (2003) demonstra que o gestor é aquele que estabelece estratégias, realiza diagnóstico dos problemas, avalia e coordena a aplicação dos recursos, inova e possibilita a competitividade.

Tomando um conceito mais universal, Moraes (2004, p. 4) define:

Todo indivíduo que conduz um grupo de pessoas na realização de tarefas capazes de contribuir para o alcance dos objetivos da organização é um administrador, independentemente do nível hierárquico em que esteja situado, do tipo de formação profissional ou do tipo de organização em que esteja atuando, empresarial ou não empresarial.

É necessário analisar também o significado de organização como função administrativa que compreende um conjunto de atividades envolvendo um grupo de pessoas com recursos disponíveis e fins previamente estabelecidos.

Segundo Stoner e Freeman (2012), a organização é o agrupamento de pessoas que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros.

Em todas as organizações, de uma forma ou de outra, a administração se faz presente, em algumas o sucesso prevalece, porém em outras nem sempre.

A administração está inserida nas organizações para estruturar e impulsionar o andamento dos diversos setores da organização. Muito embora seja possível criar uma organização sem o mínimo de administração é impossível mantê-la sem administrá-la. O que acaba por afetar muitas organizações é a falta de administração em uma ou diversas áreas necessárias ao bom andamento da estrutura, visivelmente destacadas nas funções da administração.

## **5.2 Habilidades necessárias ao administrador**

Para executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de administrar uma empresa, o administrador deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades.

As habilidades mais importantes e necessárias ao administrador segundo Lacombe (2009) são:

- Comunicação e expressão: onde o administrador deverá ser capaz de estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se corretamente, verbalmente e por escrito, e de interpretar a realidade da organização.
- Raciocínio lógico, crítico e analítico: o administrador deverá ser capaz de utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operando formulações matemáticas e estabelecendo relações de causa e efeito entre fenômenos. Deverá também ser capaz de interagir criativamente diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.
- Visão sistêmica e estratégica: o administrador deverá ser capaz de demonstrar a compreensão do todo administrativo de forma integrada, sistêmica e estratégica, bem como suas relações com o ambiente externo.
- Criatividade e iniciativa: deverá ser capaz de propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar espírito empreendedor.
- Negociação: deverá ser capaz de resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais.
- Tomada de decisão: deverá ser capaz de ordenar atividades e programas, de decidir entre alternativas e de definir e dimensionar riscos.
- Liderança: deverá ter capacidade de selecionar estratégias adequadas de ação visando atender aos interesses das pessoas da instituição.
- Trabalho em equipe: deverá ser capaz de selecionar de formas de atuação visando a objetivos comuns.

Essas são algumas habilidades válidas em quase todos os casos, porém é sabido que, conforme a posição, as habilidades requeridas variam.

### **5.3 Habilidades gerenciais**

De uma forma geral, entende-se que a habilidade é a capacidade que um sujeito possui em resolver com eficiência determinados problemas.

Para Maximiano (2002) as habilidades determinam a competência de um gestor numa organização. Estas habilidades precedem o sucesso do administrador, e estão dispostas na seguinte forma: técnicas, humanas e conceituais.

- Habilidades técnicas: capacidade de aplicação de conhecimentos e especialidades específicas relativas ao saber fazer certas funções. Possuir o conhecimento necessário para desempenhar seu papel na organização;
- Habilidades humanas: qualidade de saber se relacionar com o seu semelhante, tendo uma porção necessária de sinceridade que a empatia demanda. Unir vários indivíduos, tornando-os num corpo;
- Habilidades conceituais: a capacidade de perceber e interpretar situações diversas. Saber identificar os problemas, criando soluções práticas e econômicas para corrigi-los. Para tanto, é essencial uma apurada capacidade produtiva, a ponte entre os dados sensíveis da realidade e da memória é a imaginação, a criatividade.

#### **5.4 Nível de Operação**

A história universal nos mostra que a previdência permite nos antecipar às possíveis adversidades. Desde o início dos tempos, o homem, individualmente ou em grupo, ao conjecturar uma adversidade, prevenia-se com as condições a ele disponíveis.

O planejamento aparece então como consequência dessa capacidade de antever as inúmeras possibilidades que possam surgir num determinado ambiente organizacional, incluindo-se aqui os indesejáveis acidentes, imprevistos. Estes, por residirem dentro das possibilidades, forçam o administrador a utilizar função cognitiva superior, uma forma purificada de inteligência que parte para além do olhar limitado que o mundo apresenta.

Toda empresa possui níveis estratégicos, ainda que os desconheçam. Eles coexistem com qualquer planejamento que se coloque em prática. O planejamento é, por tanto, a intenção de controlar um futuro possível.

Segundo Chiavenato (2003), o planejamento organizacional pode ser dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional.

De acordo com a figura 5, cada nível possui uma responsabilidade distinta do outro, distribuídos hierarquicamente em três categorias:

- **Nível estratégico:** Este nível define as estratégias de longo prazo da organização, onde os gestores da alta cúpula (presidentes, diretores, etc.) decidem os temas que afetam a organização de modo global. Este planejamento considera todos os fatores internos e externos da companhia, como a situação econômica global, as taxas de juros, a mudança dos costumes dos consumidores, o comportamento dos concorrentes, o clima e a cultura organizacional, como também as estratégias e políticas da empresa são alguns dos temas que são trabalhados por estes administradores. Nesse primeiro estágio se faz necessário que o administrador tenha uma habilidade conceitual. É essencial que o planejamento estratégico, mesmo tendo um alcance de até 10 anos, seja atualizado constantemente para não ficar obsoleto e habitar, dessa forma, no mundo da inutilidade;
- **Nível tático:** Neste cenário, o administrador é responsável por uma área da organização (Gerência de Recursos Humanos, Gerência financeira, Divisão de produtos infantis, etc.) e tem a função de executar em sua área as estratégias e políticas decididas no nível acima. Este é o objetivo principal, o desdobramento da estratégia, isto é, de como será realizado o caminho para a consecução dos objetivos previamente pretendidos e já estabelecidos no nível acima. Neste nível, o administrador deve ter uma refinada habilidade humana, relacionando-se com os seus superiores, com outros gerentes e com seus subordinados. Resolvendo conflitos e motivando seus funcionários. Desdobrando-os em metas específicas para suas áreas e liderando-os;
- **Nível operacional:** Para cumprir a estratégia traçada e alcançar os objetivos almejados, é necessário que as pessoas transformem a formulação teórica em prática. De forma eficiente e eficaz, cada uma das atividades que lhes foram atribuídas ganha substância na realidade da empresa. Neste nível, a habilidade técnica é essencial.

Para uma melhor compreensão, os níveis supracitados estão expostos na Figura 5:

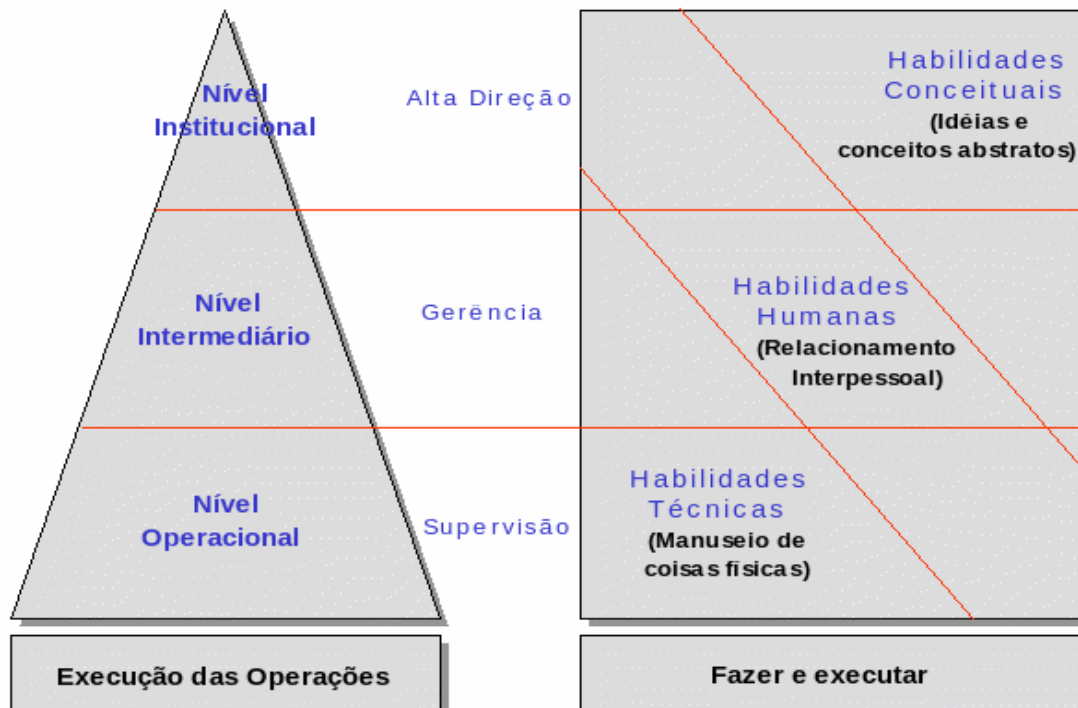


Figura 5: Níveis hierárquicos  
Fonte: Chiavenato (2003, p. 4)

### 5.5 Os papéis do administrador

Sinônimo de atividade, o papel é o arquétipo, modelo ou padrão de comportamento que se estabelece previamente dentro de uma unidade social para que o indivíduo cumpra as funções que lhe competem (DA FT, 2010). Aquele que contempla o seu papel é reconhecido como competente, ao passo que segue pelo lugar-comum do fracasso aquele que não congloba os esforços das pessoas que participam da organização (ANDRADE E AMBONI, 2009).

Todavia, o papel do administrador não pode ser estático e sem flexibilidade. O acesso à informação e a evolução tecnológica obrigam que o gestor seja dinâmico e inovador diante das constantes turbulências do mercado globalizado.

Mintzberg foi o primeiro a conduzir o estudo sobre o papel gerencial representado por três categorias subdivididas em dez papéis que reúnem diferentes atividades gerenciais.

A Figura 6 a seguir demonstra que Stoner e Freeman (2012) apresentam da mesma forma de Mintzberg esses conjuntos organizados de comportamento:

CATEGORIA	PAPEL DO ADMINISTRADOR	ATIVIDADE
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais.
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica, com os subordinados.
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões.
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informações, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informações para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos.
Decisorial	Empreende	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros.
	Resolve Conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e mudanças.
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.
	Negociação	Representa os interesses da organização, em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.

Figura 6: Papéis do administrador  
Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 32)

### 5.5.1 Papéis Interpessoais

Os papéis interpessoais são desempenhados para manter o relacionamento e interação com outras pessoas. O relacionamento interpessoal é imprescindível para o ambiente organizacional, pois permite uma comunicação positiva mesmo diante de conflitos.

- Representante: Neste papel, administrador é a expressão da organização. Ele participa de eventos, realiza cerimônias como chefe da unidade recebendo visitantes e almoça com clientes. Personifica, tanto para os colaboradores da empresa quanto para os observadores internos, os sucessos e fracassos da organização;

- Líder: O líder consegue aferrar as pessoas ao seu carisma, desperta a capacidade criativa da equipe atingindo os objetivos da organização. Ele não chega aos resultados através das pessoas, mas com as pessoas. Pois a motivação é a resposta que a equipe dá em reconhecimento a um verdadeiro líder. Geralmente o líder é avaliado e reconhecido mais pelo seu carisma do que pelo seu grau de competência. Contudo, ele tem que possuir competência exigida para determinadas decisões que são indiferentes ao seu grau de popularidade. Uma propriedade típica dos líderes é a confiança que possuem em si mesmos (LACOMBE; HEILBORN, 2006).
- Elemento de ligação: Nesse papel o administrador realiza intercâmbio com outras pessoas e empresas visando a geração de novos negócios ou facilitar os negócios já existentes. Possibilita também a interação entre os diversos órgãos de uma empresa permitindo assim a compreensão da empresa como um sistema.

### 5.5.2 Papéis de informação

A profusão de informações que chega através da televisão, rádio, internet e revistas é a consequência de um mundo globalizado. Para continuar se desenvolvendo, as organizações e os administradores precisam aprender a receber, analisar e repassar cada informação. Nessa perspectiva, continuando ainda com Stoner e Freeman (2012), três papéis são destacados: Monitor; Disseminador; e Porta-voz.

- Monitor: Nesse papel o dirigente retém as informações importantes, tanto dentro como fora da empresa. Estabelece uma rede de contato com seus subordinados de forma que possa coletar os dados que o auxiliam na interpretação da realidade da empresa, procurando não só conhecer sua equipe, mas a organização como um todo.
- Disseminador: O administrador leva informações a sua equipe sobre reuniões, memorandos e metas a serem atingidas. É sua responsabilidade orientar e



atualizar os subordinados, repassando as informações necessárias para a execução de seus deveres.

- Porta-voz: O dirigente tem a obrigação de transmitir informações para as pessoas que se encontram fora da unidade de trabalho. Precisa criar um ambiente favorável à obtenção de dados dentro da organização e, quando representá-la diante de clientes, fornecedores e representantes do governo, devem agir com inteligência e fineza na condução dessas relações.

### 5.5.3 Papéis decisórios

Segundo Stoner e Freeman (2012), depois de obter todas as informações, compete ao administrador analisar os dados apresentados nelas e tomar as decisões necessárias. Além do discernimento, a responsabilidade nas decisões exige cautela e preparo para cada escolha feita.

- Empreendedor: O gesto tem que ser criativo, inovador. Desenvolve e realiza projetos, encontra oportunidades e toma decisão onde o risco e a incerteza dividem espaço com a possibilidade de obter lucro e crescimento, conquistando assim o sucesso. Sempre tentando melhorar os negócios da empresa com projetos inovadores;
- Solucionador de Conflitos: O ambiente de uma organização é instável e propício a inúmeros problemas. Antes de tomar decisões difíceis, o administrador tem de pensar tanto analiticamente, decompondo o problema em partes mais simples para se chegar a uma solução favorável à empresa, como conceitualmente, abstraindo as tarefas em esquemas que relacionam a situação atual com outras experiências já vividas. A habilidade de se cogitar as possibilidades mais amplas de uma escolha é o ponto mais importante para o administrador que pretende alcançar os propósitos da organização.

- **Alocador de Recursos:** Cabe ao dirigente encontrar o equilíbrio para destinar a quantidade exata de recursos limitados (humanos e materiais) e a sua utilização num ambiente de problemas e necessidades ilimitadas. É imprescindível que ele disponha as tarefas do cotidiano em ordens de prioridade, resolvendo primeiro as mais importantes e deixando para depois as menos urgentes:
- **Negociador:** Seja no ambiente externo ou dentro da organização, o administrador está constantemente negociando. Ele sabe ouvir as partes convergentes no processo de negociação. Expõe suas ideias e intenções acerca do conflito, sendo flexível para poder encontrar um ponto convergente para as partes envolvidas na negociação.

## **5.6 Processo Decisório**

No Processo decisório estão as diversas formas de se tomar uma posição diante de um evento ou situação. Este processo está inextricavelmente ligado ao nível estratégico, que é o ponto nevrálgico de uma organização (CHIAVENATO, 2003).

### **5.6.1 Tomada de Decisão**

Administrar tem como consequência fazer escolhas, tomar decisões. Para Simon (1970), um dos precursores da teoria da tomada de decisão, decidir é um ato intrínseco da ação humana e comportamental.

Mesmo com as dificuldades contínuas, existentes no cotidiano de uma organização, o administrador deve sempre prevalecer com a percepção alerta, ter iniciativa e criatividade para reagir diante de um rolo compressor de adversidades que a realidade às vezes impõe. E, ainda que pressões externas persistam, um verdadeiro líder não se deixa capitular por vontade própria. Antes, ele cumpre seu papel de lutar contra a apatia que o risco e a incerteza instalam no ambiente tomando as medidas mais corretas para cada situação.

Certas vezes as soluções encontradas para alguns problemas são ineficientes e incapazes de resolvê-los. Isso ocorre devido a uma equivocada identificação do problema real, pois, na maioria dos casos, consideram-se como problemas os seus efeitos. O observador despreparado incorre então no erro de tentar aplacar os sintomas do problema, em vez de obliterar a raiz de sua origem, a causa.

Maximiano (2000) estabelece as seguintes formas de tomar decisões, conforme Figura 7:



Figura 7: Formas de decisões  
Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 142)

#### 5.6.1.1 Decisão programada e não programada:

As primeiras decisões podem ser classificadas em dois tipos, programadas e não programadas, de acordo com grau de familiaridade que a organização encontra na situação-problema:

- Decisão programada: acontecem constantemente na rotina da organização, mais especificamente no nível operacional. Representam um conjunto de soluções previamente estabelecido para resolver problemas que, invariavelmente, aparecem sempre de maneira similar, como manutenção de

máquinas e equipamentos e procedimentos para elaborar programas de produção de acordo com a demanda dos clientes:

- Decisão não programada: caracterizam-se pela imprevisibilidade, como o surgimento de novo concorrente ou o esgotamento de um certo tipo de matéria prima. Por serem mais complexas, são remetidas ao nível institucional ou estratégico da empresa.

#### 5.6.1.2 Estratégicas, administrativas e operacionais:

A segunda forma de analisar as decisões, de acordo com Maximiano (2000), é classificá-las de acordo com a sua natureza, o nível hierárquico em que são determinadas e sua influência sobre a organização.

- Decisões estratégicas: abrangem os grandes objetivos da organização e as formas de colocá-las em prática. Normalmente, essas decisões são realizadas no nível hierárquico mais alto da empresa, por que afetam a organização inteira. Podem-se tomar como exemplo as decisões sobre investimento e escolha de mercado em que atuar;
- Decisões administrativas ou táticas: apresentam as formas de se colocar em prática as decisões estratégicas, como delegação de autoridade a grupos autogeridos de trabalho e seleção e implantação de estrutura organizacional. Geralmente, as decisões táticas são tomadas pelos gerentes intermediários que podem permitir a participação dos funcionários do nível operacional:
- Decisões operacionais: Apontam os meios e recursos para por em prática as atividades. São decisões tomadas normalmente no nível operacional, mas podem ser tomadas também no nível gerencial, intermediário. Como exemplo podem-se apresentar a definição do trabalho necessário para se realizar e a elaboração de relatório para acompanhamento dessa tarefa.

### 5.6.1.3 Decisões individuais e coletivas:

Maximiano (2000) ainda aponta uma terceira classificação que faz alusão ao grau de participação de pessoas na tomada de decisão, decisões individuais e decisões coletivas.

- Decisões individuais: estão divididas em dois grupos, unilaterais e consultivas:
  - a) Unilaterais: quando o gestor toma decisões sem consultar ninguém. Geralmente, utilizam-se na aplicação de políticas e procedimentos anteriormente estabelecidos, soluções programadas que não precisam de processos sistemáticos de solução de problemas. Também é utilizada em situações de conflitos ou de emergência:
  - b) Decisões consultivas: realizadas por meio de consulta a pessoas ou grupos. Normalmente, são utilizadas quando se precisa coletar mais informações ou diminuir o grau de incerteza, como a existência de um conflito entre os funcionários;
  
- As decisões coletivas também se dividem também em dois grupos, ambas são denominadas de participativas, a diferença reside na variação do grau de participação:
  - a) Decisões que o gerente adota com seu grupo de funcionários, sejam de forma consultiva ou colocando em pé de igualdade, pois atingem, de alguma forma, um dos integrantes da equipe;
  - b) Decisões que são delegadas a um grupo, onde participação do gerente não é necessária para a tomada de decisão.

### 5.6.1.4 Decisões satisfatórias, otimizadas e maximizadas:

São classificadas de acordo com o tipo de resultado que delas se espera alcançar:

- Satisfatórias: caracterizam-se pela desconsideração de outras possibilidades disponíveis na realidade. Basta apenas que decisão seja suficiente para atender a algum recurso ou critério. Pode ser motivada por falta de tempo ou informação, por acídia ou outros motivos;
- Maximizadas: são decisões tomadas por meio de um estudo criterioso que considera todas as alternativas possíveis para se chegar ao melhor resultado possível, produzindo assim consequências positivas à medida que se reduz ao mínimo as consequências negativas dessa escolha;
- Otimizadas: são as decisões que procuram harmonizar vantagens e desvantagens de diversas alternativas. O tomador de decisões procura uma solução onde mais se concentra a distribuição igualitária entre perdas e vantagens que atenda a um número de critérios e objetivos, qualidade e custo-benefício.

## **5.7 Processo de resolução de problemas**

As decisões nascem da necessidade de resolver um problema existente no mundo real, quando as ações, antes desempenhadas, não conseguem ou não conseguirão cumprir com o objetivo esperado.

Segundo Robbins (2000) a tomada de decisão acontece quando um problema provoca discrepância entre o estado real (o que é) e o estado ideal (o que deveria ser).

Maximiano (2000) apresenta quatro fases principais do processo de resolução de problemas disposta na Figura 8:

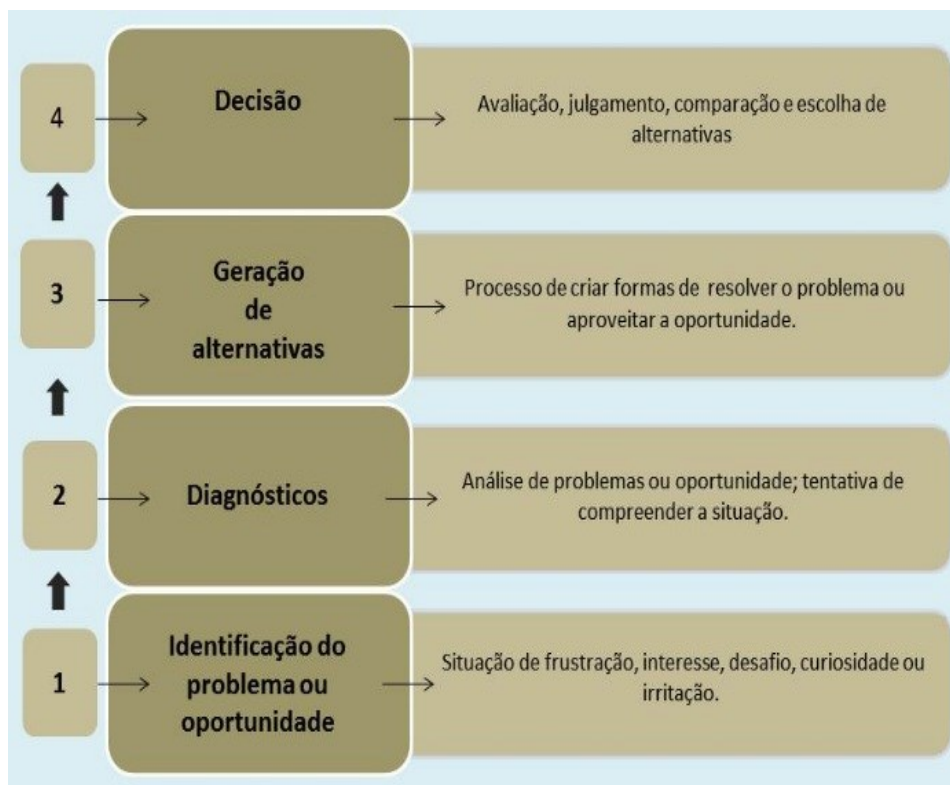


Figura 8: Quatro fases do processo de tomar decisões

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 148)

Maximiano (2000) destaca as seguintes as fases de tomada de decisão:

1. **Identificação do problema ou oportunidade:** nessa fase primeira fase, o administrador percebe um estado de decepção, Interesse, desafio, curiosidade, ou irritação. O propósito não é atingido por causa de um obstáculo, ou uma situação que se deve corrigir, ou um fato que exige determinada ação, ou até mesmo quando há a uma oportunidade que não pode ser desperdiçada. Essa é a fase em que se constata a existência de um problema que força o administrador a tomar uma decisão:
  
2. **Diagnóstico:** essa é a fase em que se estuda a situação encontrando suas as causas e consequências. Se for um problema rotineiro que provoque efeitos evidentes, aplicar-se-ão decisões programadas, previamente padronizadas. Se for, porém, um problema incomum, exigir-se-á um estudo mais aprofundado, considerando todas as informações disponíveis.

Nesta etapa de diagnósticos, algumas técnicas são utilizadas para analisar sistematicamente a causa, consequências e prioridades do problema, dentre elas estão o Diagrama de Ishikawa e o Princípio de Pareto. O Diagrama de Ishikawa conhecido também como diagrama de causa e efeito é uma ferramenta gráfica utilizada para estruturar hierarquicamente as possíveis causas de um determinado problema.

Após identificar o problema, o usuário procura entender as causas que deram origem ao problema. Para tanto, o usuário do diagrama observará o problema e perguntará o motivo de sua eventualidade. A cada indagação levantada uma causa é identificada que podem ser dispostas em grupo de acordo sua natureza permitindo o raciocínio da equipe, que faz estudos, levanta as ocorrências, consulta especialistas, sempre buscando a identificação da essência do problema em questão, conforme ilustrado na Figura 9.

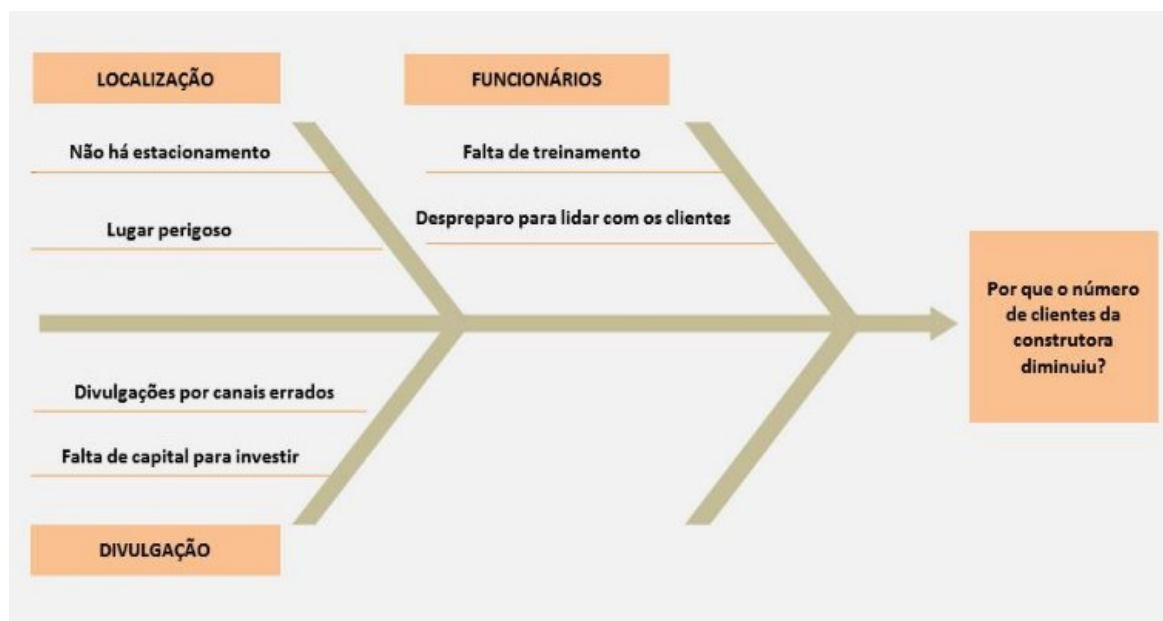


Figura 9: Diagrama de Ishikawa  
Fonte: Elaborada Pelo autor (2014)

O Princípio de Pareto, chamado também de Princípio 80-20, é um recurso gráfico que auxilia na compreensão da relação entre ação e resultado, considerando a ação que traz resultados mais vantajosos. Segundo este princípio a maior parte dos acontecimentos depende de uma pequena quantidade de causas. Através dele é possível visualizar as causas que,



mesmo parecendo pequenas, são relevantes para se solucionar uma questão ou para promover o aproveitamento das oportunidades (Figura 10).

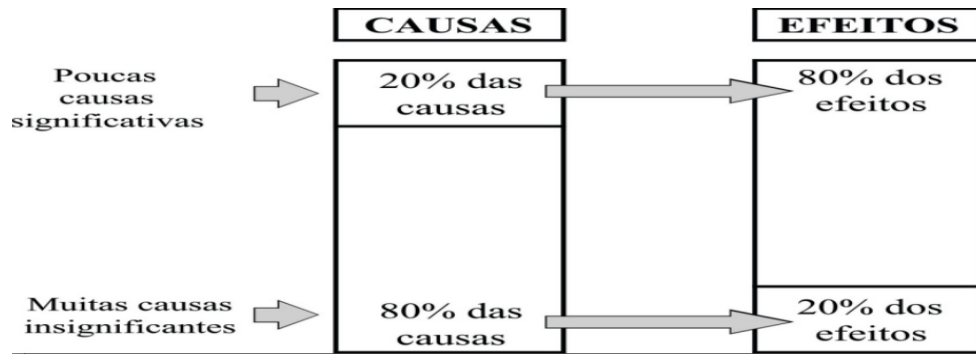


Figura 10: Diagrama de Pareto

Fonte: Maximiano (2000, p. 160)

O Diagrama de Pareto permite que se faça a apuração das causas de uma ocorrência destacando quantas vezes elas acontecem e qual a importância de cada uma delas. No exemplo abaixo se faz o levantamento da insatisfação dos clientes com os serviços prestados através do Gráfico de Pareto.

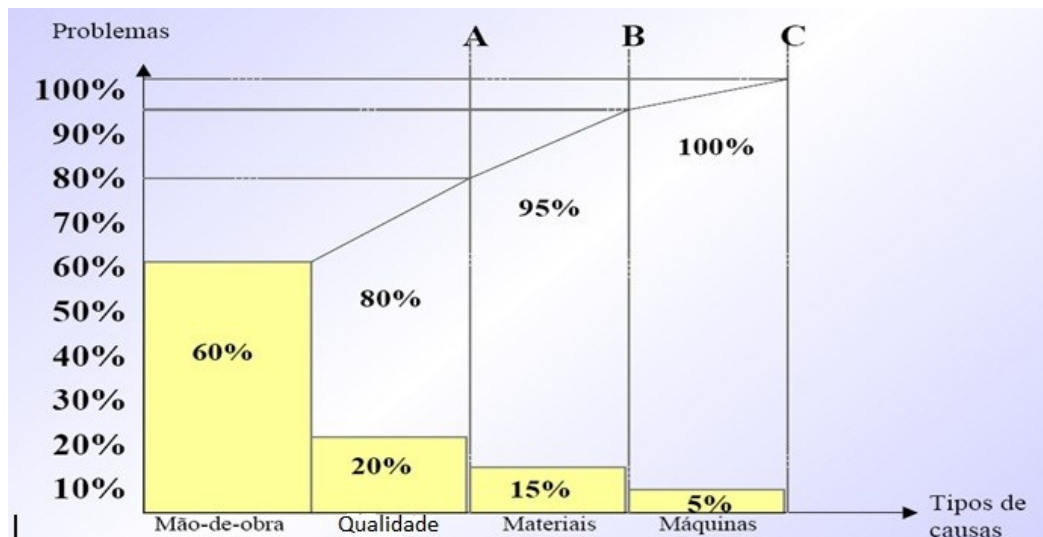


Figura 11: Gráfico de Pareto

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A curva A, B e C representa graficamente o Princípio de Pareto, demonstrando que a mão de obra se configura como 60% das causas de problemas. Juntos, mão de obra e a

qualidade causam 80% dos problemas e representam o segmento A da curva, que indica as prioridades na solução de problemas.

### 3. Geração de alternativas

Nessa etapa são criadas as alternativas para enfrentar o problema e perceber as oportunidades. As informações levantadas acerca do problema são importantes porque estimulam a criatividade. Para cada problema que surge, uma nova ideia deve ser criada. Aqui duas técnicas podem ser utilizadas: *Brainstorming* e *Brainwriting*.

*Brainstorming* é uma ferramenta que tem o seu esteio em dois princípios: a suspensão do julgamento e a reação em cadeia.

A suspensão de julgamento é o princípio que permite às pessoas a livre expressão de pensamento, interagindo verbalmente. Cada participante tem o direito de expor sua ideia, sem que haja conceitos e julgamentos pré-concebidos que possam inibir o processo de produção de alternativas.

Ao passo que as primeiras pessoas vão apresentando suas ideias no debate, as outras se sentem estimuladas a propor ideias relacionadas com as anteriores. Desenvolve-se assim uma reação em cadeia que produz um conjunto de soluções que, ao final do processo, serão condensadas e separadas por categorias. Somente depois de obedecer ao princípio de suspensão de julgamento e passar pela reação em cadeia, as ideias serão avaliadas e criticadas.

No *Brainwriting* não há comunicação verbal, os participantes interagem por escrito. As ideias imprimidas no papel têm o propósito de atingir um objetivo certo.

Cada pessoa deve escrever, em um determinado tempo pré-estabelecido, ideias relacionadas ao tema central.

Durante o processo, os participantes são incentivados a elaborar a ideia dos outros, com o intuito de estimular mais ainda as suas próprias ideias, lendo a opinião de cada um dos participantes.

Da mesma forma do *Brainstorming*, a qualidade das ideias concebidas no início do processo não é o fator mais importante, pois cada proposta será filtrada até que se chegue a soluções praticáveis.

#### 4. Avaliação e escolha de uma alternativa

Nessa fase serão avaliadas, julgadas e comparadas todas as alternativas encontradas. O gestor selecionará a ideia que trará maiores vantagens para empresa.

É fundamental a análise crítica nesta etapa. A utilização de algumas técnicas apresentadas a seguir ajuda a discernir a alternativa mais viável.

A Árvore de Decisões é um esquema gráfico que representa o processo de decisão com inúmeras variáveis, objetivos e etapas de decisão (Figura 12).



Figura 12: Árvore da Decisão  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Para cada alternativa é formado um ramo de árvore contendo as possíveis consequências de cada decisão.

A Análise de Campo de Forças criada por Kurt Lewin (Figura 13), demonstra que todo comportamento gira em torno de um equilíbrio entre forças restritiva e propulsora. A primeira impede que o comportamento ocorra; a segunda, estimula.

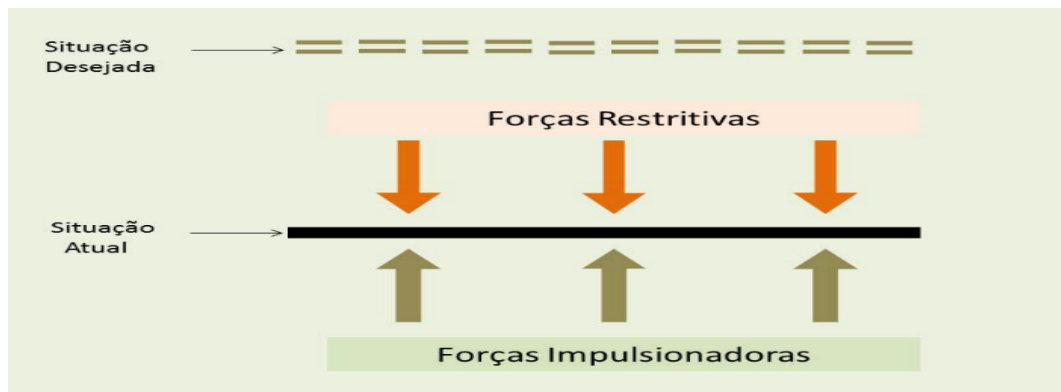


Figura 13: Análise de Campo de Forças  
Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

A Linha disposta no meio simboliza o comportamento que será influenciado, de forma negativa ou positiva, pelas forças restritivas e propulsoras em um plano perpendicular.

A Ponderação de Critérios é um instrumento de alternativas que permite avaliar os requisitos relevantes de cada fator. Nesta técnica, quanto mais racional o processo de escolha mais objetiva será a avaliação.

Pode-se ilustrar como exemplo, a avaliação que uma construtora realiza para escolher o fornecedor que oferecerá melhores vantagens para a compra de materiais de construção, conforme descrito no Quadro 2:

ALTERNATIVAS	Critério Qualidade	Critério Preço	Critério Prazo de entrega	PONTOS
Fornecedor A	7	6	9	22
Fornecedor B	8	7	6	21
Fornecedor C	9	7	8	24

Quadro 2: Ponderações de critérios  
Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

Neste quadro, os critérios comportam pesos equivalentes. Toda via, dependendo da área de atuação da organização, sabe-se que alguns critérios possuem mais pesos do que outros. Cabe ao avaliador atribuir a quantia de peso pertinente a cada critério.

## 5.8 Modelo Racional e Modelo Intuitivo de Decidir

O psicólogo Daniel Kahneman, vencedor do Nobel de Economia, relata em sua obra “Rápido e Devagar: duas formas de pensar” (2012) que a mente está dividida em dois sistemas de pensamento que influenciam na hora de fazermos escolhas.

O sistema 1 controla o pensamento rápido, intuitivo e emocional. Kahneman (2012) afirma que o pensamento intuitivo não é totalmente irracional, pois na maioria das vezes estas respostas automáticas advêm de nossa habilidade e experiência acumuladas em situações anteriores, como jogar futebol e dirigir um carro. Contudo, várias vezes a resposta emocional não provém de situações vividas. É nesse ponto onde reside o problema do sistema 1.

O sistema 2 comanda o pensamento lento, lógico e ponderado. Este sistema utiliza as experiências retidas na memória, analisa, levanta considerações. Porém, é impossível pensar sobre tudo lentamente. Às vezes o sucesso numa tomada de decisão depende da rapidez com que se resolve o problema. Entender o funcionamento desses dois sistemas pode ajudar o administrador em suas decisões profissionais e pessoais.

Na mesma esteira, Maximiano (2000) divide o comportamento de analisar o problema e fazer escolhas em dois modelos básicos: comportamento racional e intuitivo. O que vai diferenciar entre os dois modelos é a carga de informação, quanto maior for o conjunto de dados, mais racional é o processo decisório; quanto menos, mais intuitivo será.

Para Maximiano (2000), o comportamento completamente racional segue um esquema lógico, baseado estritamente em informações, evitando ao máximo sentimento, emoções ou crenças. No entanto é impossível de se obter um comportamento completamente racional. Para Simon (apud Stoner e Freeman, 2012, p.185) não se pode antever com exatidão o resultado de uma alternativa, mas as informações espalhadas no ambiente é o suficiente para se conjecturar acerca da situação desejada, pois a racionalidade é limitada e procura perceber apenas as características essenciais do problema, sem compreender, contudo, sua complexidade.

Por outro lado, comportamento intuitivo que se baseia na sensibilidade, percepção ou sensação permite que a pessoa formule conclusão deliberada com base em dados insuficientes. O observador sobressalta a identificação do problema, o diagnóstico e a avaliação das alternativas, indo direto para última fase do processo, à decisão. Não obstante,

em certas horas, o administrador se depara com uma situação imprevisível, onde não existe tempo de passar pelas três primeiras fases do processo de resolução de problemas. Dessa forma, a tomada de decisão rápida é inevitável.

Vale lembrar, entretanto, que em ambientes complexos e competitivos de grandes organizações é indispensável adotar uma perspectiva profissional revestida de informações bem fundamentadas.

### **5.9 Fatores que Afetam o Processo Decisório:**

Diversos fatores podem afetar o processo decisório, como recursos disponíveis, o grau de risco envolvido na ocorrência, religião, possibilidade de executar as soluções, nível social, falta de informação, costumes, religião, fator emocional, motivação, crença, saúde entre outros.

Moraes (2004) também relata vários elementos que interferem e influenciam na solução de problemas, tais como pouca capacidade de memória do tomador de decisão, informações pouco precisas, mudanças bruscas de cenário e situações complexas, pouca habilidade do decisor no uso de ferramentas que facilitem o processo etc.

Maximiano (2000) apresenta algumas condições e fatores que são intrinsecamente ligados aos problemas, ou que são produzidos pelo ambiente, ou até mesmo que fazem parte da competência do tomador de decisão. O administrador tem que perceber e saber utilizar essas condições para poder aperfeiçoar o processo decisório:

- **Percepção:** é o processo de interpretação e organização das experiências vividas na realidade sensível. Por meio da percepção o indivíduo compreende o mundo ao seu redor. O indivíduo só consegue resolver um problema quando percebe que ele existe e que precisa ser identificado, investigado e resolvido;
- **Competência:** é a atribuição conferida a um determinado agente para cumprir seu papel. O gerente tem a missão para escolher qual o problema será solucionado, e quais os que serão delegados aos outros integrantes da equipe.

- Tempo: A falta de tempo compromete de forma drástica a tomada de decisão. As decisões precipitadas surgem quando o próprio gerente não consegue estabelecer um tempo. Quanto menos tempo mais falta de planejamento há e, conseqüentemente, menos racionalidade;
- Recursos: a falta de recurso limita o campo de ação do gerente, vastidões de ideias podem surgir, mas sem possibilidades de serem empregadas na realidade. Os recursos influenciam importância dos critérios na análise de alternativas.
- Comportamento ético: é o conjunto de princípios e valores morais que guiam o julgamento do indivíduo ou equipe sobre o certo e o errado. A ética estabelece padrões sobre o que se pensa ser justo ou injusto numa decisão. É ela quem alerta ao gerente quando, sub-repticiamente, toma uma decisão ilegal.

### 5.10 Aspectos Metodológicos

Segundo Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa científica é um estudo organizado onde o método de abordagem do problema define o aspecto científico da investigação. Seu principal propósito é buscar conhecimento, procurar respostas que traga luz às nossas dúvidas.

Sob o ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa se divide em três fases: a primeira é a exploratória, aplicada para compreender melhor o problema estudado; segunda, descritiva, utilizada para descrever uma determinada situação; e terceira e última é a causal, que procura explicar os motivos das coisas e suas causas (MALHOTRA, 2005).

Este estudo, por ser uma pesquisa qualitativa, tem um caráter exploratório, pois permite um conhecimento mais detalhado sobre tema analisado, abrindo novos campos de estudo (BARBOSA *et al.* 2012).

Foi aplicado aos quatro funcionários um questionário fechado de múltipla escolha com oito questões cuja natureza dos dados coletados é de pesquisa qualitativa.

Foi realizada com o administrador uma entrevista estruturada com 15 questões.

Este trabalho foi produzido a partir de uma investigação bibliográfica em livros, artigos científicos e *sites* especializados sobre tema perscrutado.

As informações adquiridas foram dispostas em uma planilha eletrônica, representados em gráficos, expostas a análises estatísticas descritivas.

A observação e a experiência obtida pelo pesquisador, durante todo o período de estágio, no escritório da construtora, é outra fonte eficiente para a compreensão dos resultados. Visto que foi possível vivenciar o cotidiano do setor administrativo de uma organização, deparando-se com dificuldades que o insuflou a compreender o problema então percebido, o papel do administrador e sua influência no processo decisório e na solução de problemas da construtora ARX.

## 5.11 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

### 5.11.1. Pesquisa com os Funcionários

No respeitante à identificação dos funcionários, estes foram ordenados de “A” a “D”, consoante o critério tomado para se empregar o questionário.

Por ser uma empresa que está há 5 meses em funcionamento, o grupo entrevistado tem praticamente o mesmo tempo de serviço, com diferenças de poucos dias entre os funcionários. Utilizou-se um roteiro básico, que se localiza no final deste trabalho, sob a forma de apêndice A.

O Quadro 3 expõe a distribuição dos funcionários entrevistados, identificação e cargos.

<b>A</b>	<b>Corretora</b>
<b>B</b>	<b>Secretária</b>
<b>C</b>	<b>Secretária</b>
<b>D</b>	<b>Motogirl</b>

Quadro 3: Identificação dos entrevistados

Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

A seguir, demonstram-se os dados coletados seguidos de análise da primeira questão que perguntou acerca do papel do gerente na disseminação de informações necessárias à execução de tarefas.



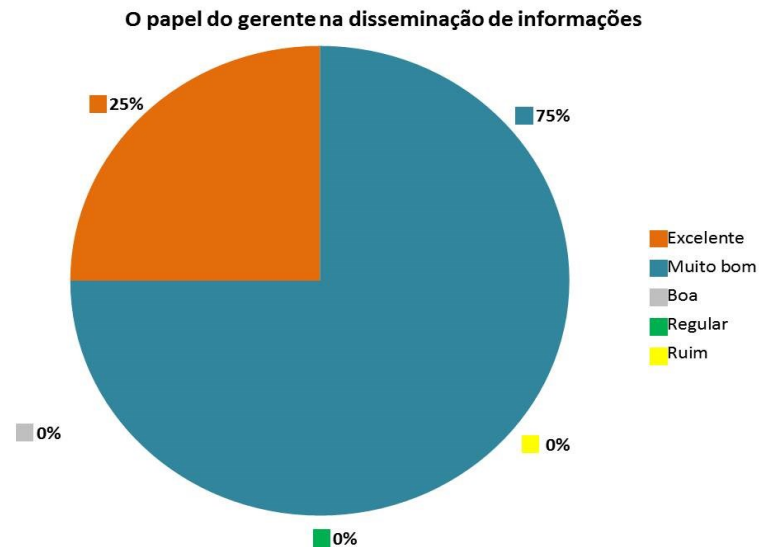


Gráfico 1: O papel do gerente na disseminação de informações

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 1 acima explica que 75% dos entrevistados afirmam que o seu gestor repassa as informações necessárias para execução das tarefas. Esse índice expressa que o diretor vem cumprindo o seu papel de disseminador de informações. Transmitir as informações ao grupo possibilita atualização e a sintonia com a empresa, conforme apontaram Stoner e Freeman (2012).

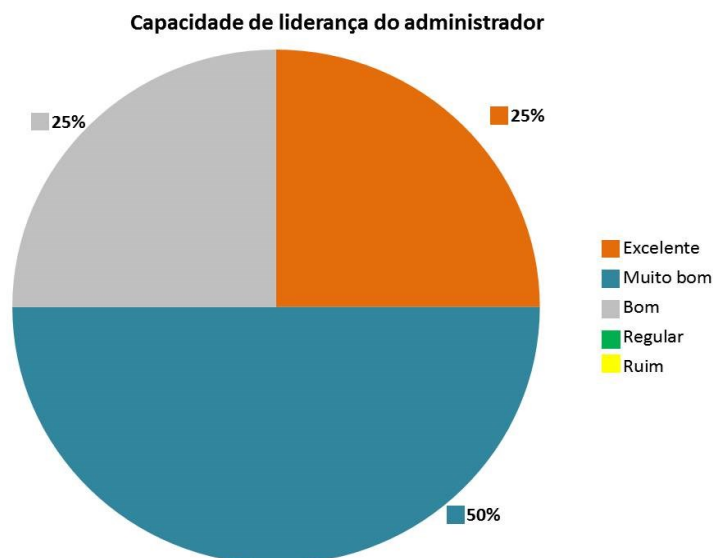


Gráfico 2: Capacidade de liderança do administrador

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Neste momento, apresentam-se os dados coletados acerca da capacidade de liderança acerca do administrador.

De acordo com o gráfico 2, 50% por cento dos funcionários consideram boa a capacidade de liderança do gestor, enquanto a outra metade manifesta resultados ainda melhores, declarando que o seu papel como líder chega ser excelente.

Lacombe e Heilborn (2006) esclarecem que liderar é guiar, transformar uma ideia em ações efetivas conseguindo resultados. Para tanto, é essencial a capacitação em sua função.

Assim, conforme os dados obtidos o diretor cumpre de maneira satisfatória sua habilidade humana que diz respeito à capacidade de liderança e atuação como uma ponte que liga os diversos setores da empresa.

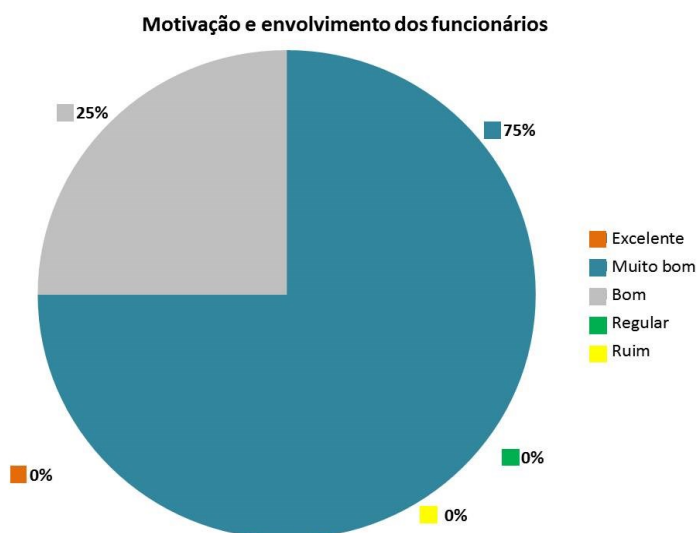


Gráfico 3: Motivação e envolvimento dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A terceira questão é referente à motivação e ao envolvimento dos funcionários com os projetos da empresa. E de acordo com a descrição do gráfico 3, 75% dos entrevistados disseram estar bem motivados e envolvidos com os planos da organização.

A forma de o gestor liderar coaduna-se, portanto, com a visão de Ribeiro (2004) que aponta a liderança como uma habilidade que um indivíduo possui para influenciar, motivar, promover o empenho de um grupo em busca de um resultado pretendido. Liderança é o poder de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente, buscando o bem comum.

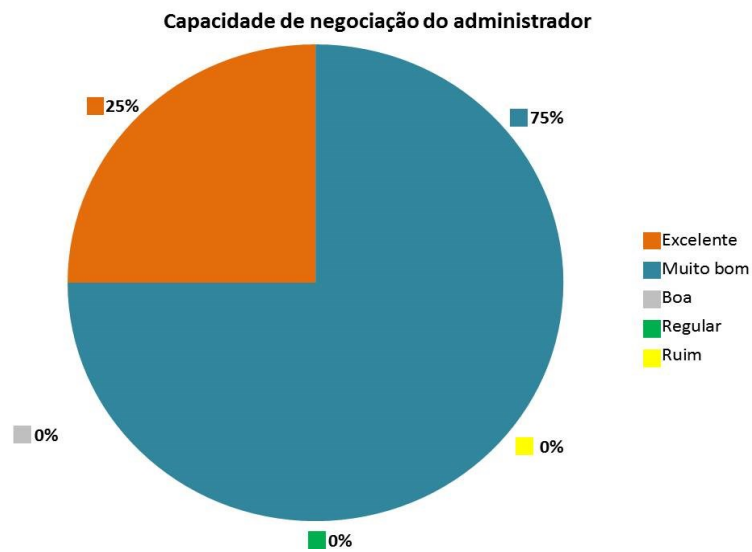


Gráfico 4: Capacidade de negociação do administrador  
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A questão 4 se refere à capacidade de negociar do administrador da empresa. Grande parte dos funcionários, 75% por cento, respondeu que o gestor tem uma capacidade muito boa de negociação, conforme ilustra o Gráfico 4.

A negociação é uma habilidade bastante requisitada ao administrador. É preciso saber lidar diretamente tanto com o público interno como e externo. Negociar é fazer concessões ao outro lado que estar negociando, conquistando, ao mesmo tempo, suas as pretensões desejadas (CHIAVENATO, 2004).

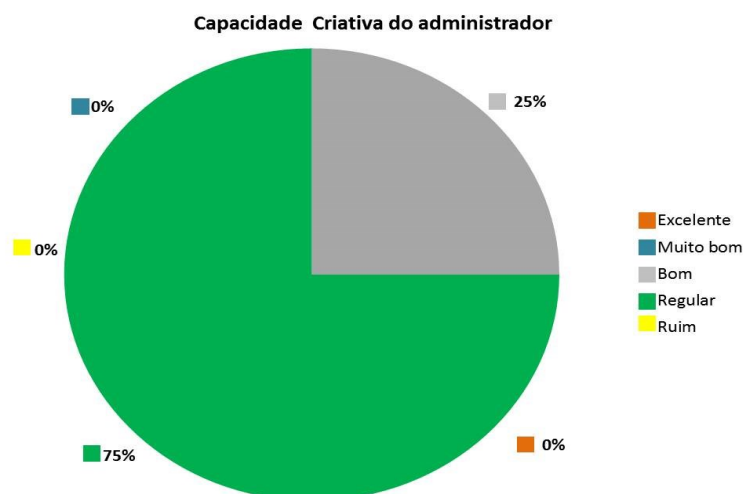


Gráfico 5: Capacidade criativa do administrador  
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 5 é referente à quinta questão, que analisa a capacidade criativa do administrador diante de problemas imprevisíveis. 75% por cento dos funcionários responderam que o gestor tem uma criatividade regular. Na visão dos colaboradores, o gestor não sabe reagir diante dos imprevistos.

Talvez essa visão que os funcionários têm a respeito do diretor seja possivelmente pelo pouco tempo de experiência que ele possui como dirigente de uma organização e, provavelmente, pela falta de preparo técnico e teórico necessários para qualquer administrador.

Para Lacombe (2009) a criatividade é uma condição inerente ao empreendedorismo. Deve ser trabalhada não apenas nos momentos de relativo conforto mas, principalmente, nas situações em que o desafio só pode ser vencido por uma ideia singular.



Gráfico 6: Execução de tarefas que não fazem parte do cargo  
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quanto à execução das tarefas, observa-se no Gráfico 6 que 50% dos funcionários responderam que sempre executam tarefas que não condizem com seu cargo. E a outra metade respondeu que às vezes também executa tarefas que não são de sua responsabilidade.

Durante o estágio, a confusão de tarefas já tinha sido percebida como um dos problemas mais comuns na construtora. Lacombe e Heilborn (2006) asseguram que delegar tarefa é uma forma de se multiplicar por meio de outras pessoas. Porém não se pode atribuir aleatoriamente a execução das tarefas. O acúmulo de cargos pode gerar ineficiência no desempenho das funções.

É indispensável organizar as funções evitando assim desgaste no desempenho do grupo.

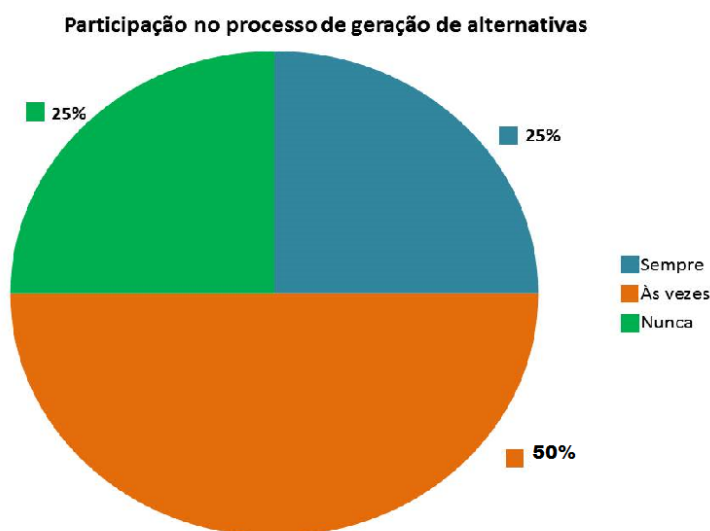


Gráfico 7: Participação no processo de geração de alternativas  
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A sétima questão (Gráfico 7) faz alusão à participação no processo de geração de alternativas. Um dos funcionários respondeu que sempre participa do processo de criação de alternativas. Dois dos entrevistados responderam que às vezes participam do processo de elaboração de alternativas. E apenas um dos funcionários afirmou nunca ter participado.

Durante o estágio, observou-se que o diretor desconhecia as mais simples ferramentas de geração de alternativas, *Brainstorming* e *Brainwriting*, que permitem um maior envolvimento de todos na construção de alternativas.

Moraes (2004) demonstra que os administradores devem manter uma espécie de banco de ideias que estimulem a criatividade dos funcionários, objetivando sempre novos projetos de desenvolvimento para transformar as melhores ideias em ação.

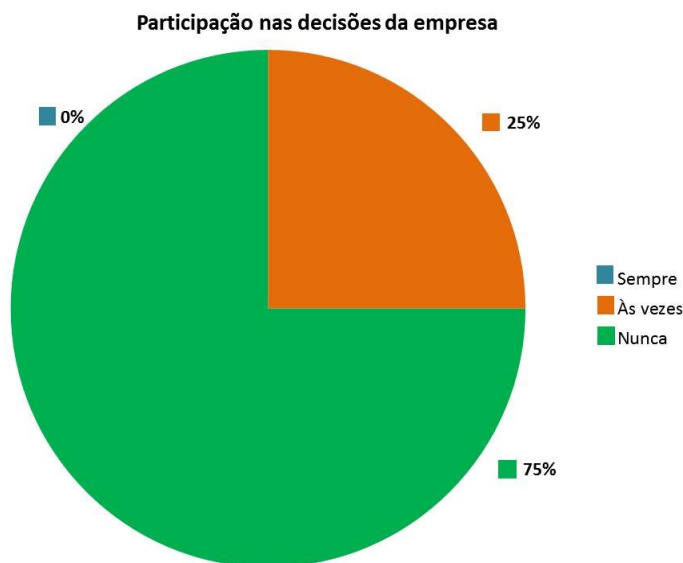


Gráfico 8: Participação nas decisões da empresa  
Fontes: dados da pesquisa (2014)

Quanto à participação nas decisões da empresa, o Gráfico 8 mostra que 75% dos funcionários afirmaram que nunca participaram desse processo, enquanto apenas um respondeu que às vezes participa.

O processo de tomada de decisão está arrolado à liderança, e esta implica em integração, motivação e *feedback* com a equipe. Todos possuem racionalidade ilimitada (MAXIMIANO, 2000). O gestor deve estar aberto a outras opiniões, criando um ambiente interativo.

As vantagens da tomada de decisão participativa são inúmeras: perspectiva ampla na análise do problema; aquisição de um conjunto maior dos fatos; estímulo à participação dos membros; satisfação dos funcionários; entre outras.

#### 5.11.2 Pesquisa com o administrador

Realizou-se uma entrevista estruturada com o escopo de saber se o diretor da construtora cumpre seu papel como administrador no processo decisório e na solução de problemas. Procurando aclarar cada questão respondida, foi feita uma análise comparativa com as respostas dos funcionários. O roteiro completo da entrevista se encontra no final deste trabalho, sob a forma de apêndice B.

Os pontos mais relevantes da entrevista foram os seguintes:

- Ao ser questionado sobre sua comunicação interna na organização, o administrador respondeu que sempre estabelece diálogos com os funcionários. Procura informar sua equipe sobre o andamento das tarefas, repassando os novos projetos da organização, mantendo assim a equipe atualizada e em harmonia com os objetivos da empresa.

Estes dados condizem com os resultados obtidos no Gráfico 1 do questionário dos funcionários, quando eles responderam que o diretor cumpre seu papel de disseminador de informações.

Maximiano (2002) afirma que o papel de disseminador é comunicar as informações externas para dentro da organização, repassando as informações internas de um funcionário para o outro.

Entende-se, por conseguinte, que o diretor transmite a sua equipe as informações necessárias.

- Quando questionado acerca de sua capacidade de liderança para promover o empenho da equipe, o administrador explicou: “Procuro implantar em cada membro do o comprometimento com os projetos, lembrando sempre que o crescimento da empresa é o reflexo do aprimoramento profissional de todos”. Esta resposta se concerta com os resultados da segunda e terceira questões da pesquisa realizada com os funcionários, representadas nos Gráficos 2 e 3, respectivamente, onde a equipe declarou que o gestor exerce o seu papel de líder, motivando o grupo a alcançar um único objetivo. Pois, como bem apontam Robbins e Decenzo (2004), um líder motiva muito mais o desempenho dos outros do que uma mera autoridade formal de gerência.

- Foi perguntado ao administrador sobre sua habilidade em negociar tanto com o público externo, fornecedores e cliente, como com público interno, funcionários. O gestor relatou que, em sua concepção, só existe negociação quando os dois lados saem ganhando. E Reiterou ainda, que se esforça para que tal filosofia esteja presente em todas as situações. Este conceito de negociação, expressado pelo administrador, concilia-se com a resposta dos funcionários ilustrada no gráfico 4. E ainda encontra amparo em Chiavenato (2004) que relata

a negociação como a conquista de concessões através de argumentação, persuasão e uma boa porção de paciência para que os dois lados saiam ganhando.

- Quando indagado acerca de sua capacidade de inovar, o administrador respondeu que tem um espírito empreendedor, buscando incansavelmente novas oportunidades de negócio. E, por isso, segundo ele, considera-se uma pessoa criativa. Neste quesito, surge a primeira discrepância entre as respostas dos colaboradores e a do administrador. A quinta questão da pesquisa realizada com os funcionários, precisamente no gráfico 5, apresentou outra situação: os funcionários não avaliam tão bem sua capacidade criativa diante dos imprevistos. Possivelmente, essa perceptível deficiência seja decorrente do pouco tempo de experiência que o gestor tem em administrar uma organização, e pela falta de preparo técnico necessário. Robbins e Decenzo (2004) mostram que as forças externas, como internet, introdução de novos concorrentes no mercado e a tecnologia criam a necessidade de mudanças. Na mesma medida as forças internas estimulam também tal necessidade. Contudo, antes de dar os primeiros passos, é indispensável compreender a realidade. O empreendedor gosta de correr risco, porém em situações em que ele tenha certo controle.

- Indagado se os funcionários participavam da geração de alternativas no processo de tomada de decisão, o administrador explicou que insiste na participação de cada funcionário, mas nem todos emitem suas opiniões. Por observação direta, o estagiário observou que não eram utilizadas as técnicas mais simples de geração de alternativas, como *Brainstorming* e *Brainwriting*. Robbins e Decenzo (2004) afirmam que a implementação destas ferramentas simples promove a participação de todos, possibilita a produção de novas ideias e torna a decisão em grupo mais criativa.

- Foi perguntando ao administrador se havia participação dos funcionários nas decisões da empresa, ele respondeu que a dificuldade dos funcionários em apontar alternativas refletia conseqüentemente na participação das decisões da empresa. Pois, dentro de uma equipe, quem tem receio de dar uma simples opinião, dificilmente quer participar de uma decisão. O gráfico oito, do questionário dos funcionários, também revela este cenário em que as decisões individuais do gestor predominam. Maximiano (2000) adverte que as decisões individuais ficam sujeitas a diversas forças do ambiente, dispondo apenas dos seus próprios



processos cognitivos para perceber e enfrentá-las. Robbins e Decenzo (2004) demonstram algumas das vantagens da tomada de decisão em grupo: proporcionam informações mais abrangentes, diversidade de experiência e de perspectivas. Por outro lado, há também desvantagens na decisão grupal: consome muito tempo, possibilidade de domínio da minoria, pressões de se conformar etc. O administrador tem que saber discernir quando as decisões em grupos são mais eficazes. Para isso, estes últimos autores citados acima, estabelecem critérios que ajudam a escolher como decidir com eficácia, tais como rapidez, precisão, aceitação e criatividade.

## **5.12 Aspectos Conclusivos**

Este trabalho procurou analisar o papel do administrador e sua influencia no processo decisório e na solução de problemas da construtora ARX.

A maneira como o administrador exerce seu papel reflete diretamente no comportamento de cada membro da equipe. Os papéis representam atividades que o administrador realizará para desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Tendo como esteio a literatura, demonstrou-se que nos papéis interpessoais residem as relações sociais que estão relacionadas às habilidades humanas, já nos papéis informacionais, encontram-se as funções que contribuem para o desenvolvimento de uma rede de informações; enquanto nos papéis decisórios, localizam-se as habilidades inerentes para gerar alternativas, aproveitar as oportunidades e elucidar problemas.

Sabe-se, porém, da impossibilidade de se executar com inteireza todos estes referidos papéis, uma vez que representam formas ideias que foram estabelecidas para nortear aquele que está no comando de uma equipe ou organização. Por outro lado, constata-se que o esforço em desempenhar os papéis outrora elencados promove resultados satisfatórios para todos.

Na análise dos resultados, amparando-se sempre à luz da literatura, foram cotejadas as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os funcionários e o administrador. Desse modo, foi possível descortinar tantos aspectos positivos do administrador, como negociação, liderança e a disseminação de informações, quanto os

pontos negativos: falta de criatividade, ausência de planejamento na execução de tarefas e a inexistência de uma gestão participativa.

Baseado nas análises dos resultados obtidos, constatou-se que os papéis desempenhados pelo administrador da construtora ARX exerce influência no processo decisório e na solução de problemas, tendo em vista que os funcionários enxergam nele os papéis de negociador, líder e disseminador de informações, conforme gráfico 9:

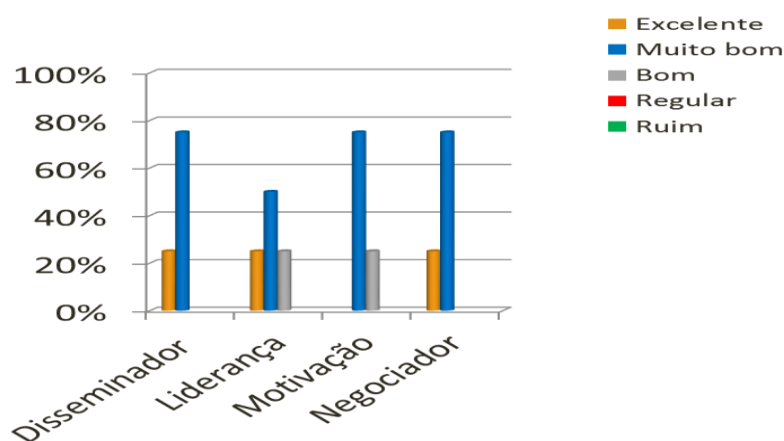


Gráfico 9 – Grau de influência do administrador  
Fonte: Dados da pesquisa, 2014

E, uma vez que estes três papéis forem aproveitados, promoverão maior agilidade no processo de diagnóstico e identificação de problemas ou de oportunidades, além de facilitar o alcance de decisões maximizadas mediante a participação de pessoas nas decisões estratégicas, administrativas e operacionais. Em contrapartida, a ausência de criatividade e planejamento dificulta o saber lidar com as situações não programadas.

Foi possível identificar também que as decisões individuais unilaterais prevalecem no ambiente da organização. O papel de líder do gestor, de negociador e motivador só se consolidará na realidade quando ele constituir meios de ações que permitam a participação de todos numa gestão democrática, criando espaços para ideias e críticas e sabendo ouvir mais. Assim, participação gerará mais comprometimento com a empresa.

Quanto ao processo de solução de problemas, fica evidente que a direção desconhece as mais simples ferramentas de geração e avaliação de escolhas das alternativas, comprometendo assim a tomada de decisão que se torna invariavelmente individual.

Para abarcar o problema com o mínimo de rigor científico, buscaram-se os fundamentos teóricos de alguns dos principais autores do assunto. Outrossim, consultou-se trabalhos de autores não consagrados pela literatura administrativa, mas que foram de grande

proveito para a construção deste trabalho. A experiência direta do estagiário na empresa corroborou a compreensão das análises feitas sobre o problema estudado.

Este trabalho é relevante para a instituição porque levantou pontos importantes acerca do papel do administrador que necessitam ser perscrutados ainda mais.

Espera-se também que não só empresas atuantes na área possam se beneficiar com os resultados aqui apresentados como também todas as organizações que perseguem a excelência na arte de administrar.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBOSA, José Elber Marques et al. **Prática de pesquisa em administração de sistema de informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FIUZA, Cesar. **Direito civil: curso completo**. 11. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2008.

ECONOMIA TERRA, 2014. **Especialistas: falta de gestão profissional ameaça pequenas empresas**. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/especialistas-falta-degestaoprofissionalameaca PequenasEmpresas,8f2d7345fe134410VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html>> Acesso em: 06 de jun. 2014.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LACOMBE, Francisco e HEIBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**, São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. M. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauri. **Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAIS, Ana Maria Pereira de. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

FUJA da mortalidade, profissionalizando a gestão financeira da empresa. **SEBRAE**. 22 de abr. de 2014. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/fuja-da-mortalidade-profissionalizando-a-gestao-financieira-da-empresa/>> Acesso em: 09 de jun. 2014.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS**

**1 – Como classifica o papel do seu dirigente na disseminação de informações necessárias à execução de tarefas?**

**( )Excelente ( )Muito boa ( )Boa ( )Regular ( )Ruim ( )Péssima**

**4 - Como você avalia a capacidade de liderança do administrador?**

**( )Excelente ( ) Muito boa ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssima**

**3 - Como você avalia sua motivação e envolvimento com os projetos empresa?**

**( )Excelente ( )Muito boa ( )Boa ( )Regular ( )Ruim ( )Péssima**

**4 - Como você classifica a capacidade de negociar do administrador da sua empresa?**

**( ) Excelente ( ) Muito boa ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssima**

**5- Como você avalia a capacidade criativa do seu administrador diante de problemas imprevisíveis?**

**( ) Excelente ( ) Muito boa ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssima**

**6- Você costuma realizar tarefas nas quais a responsabilidade não faz parte do seu cargo?**

**Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca ( )**

**7 – Você participa do processo de geração de alternativas para resolver os problemas encontrados na empresa?**

**Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca ( )**

**10 – Você participa das decisões da empresa?**

**Sempre( ) Às vezes ( ) Nunca( )**

## **APÊNDICE – B ENTREVISTA COM O ADMINISTRADOR**

**1 - Como administrador da empresa, você procura representar a empresa em eventos, festas ou cerimônias que possam promover, de alguma forma, a marca da empresa no mercado?**

**2 - Como você avalia sua comunicação interna na organização, realiza reuniões com os funcionários?**

**3 - Como você avalia sua capacidade de tomar decisões diante de problemas imprevisíveis, não programados?**

**4 - Como porta voz da organização, você procura transmitir informações da empresa para os clientes, fornecedores e órgãos do governo etc.?**

**5 - Como você avalia sua capacidade de inovar, criar novas ideias?**

**6 - Como você avalia sua capacidade de lidar com os conflitos entre subordinados e adaptação do grupo a crises e mudanças externas.**

**7 - Você costuma de distribuir de recursos (tanto humanos quanto matérias) em ordens de prioridades, a fim de se obter melhores resultados econômicos?**

**8 - Como você avalia sua habilidade em negociar com o público externo, como fornecedores, sindicatos e clientes?**

**9 - Como você avalia sua capacidade de liderança para promover o empenho do grupo em busca de um determinado resultado?**

**10 - Como você lida com as situações imprevisíveis no ambiente de trabalho?**

**11 - Como você delega as responsabilidades para os funcionários?**

**12 - De que forma os colaboradores participam das decisões da empresa?**

**13 - Quais são as técnicas utilizadas na análise ou diagnóstico do problema?**

**14 - Os colaboradores são chamados a participar da criação de alternativas para resolver os problemas e perceber as oportunidades?**

**15 - Como é feito o processo de análise, julgamento e comparação das alternativas para se chegar a uma decisão?**

**16 - Costuma consultar os colaboradores antes das decisões?**