

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**NÍVEL MESTRADO**

**Marilene Bertuol Guidini**

**UM ESTUDO SOBRE OS EFEITOS DOS ESTILOS DE GESTÃO NO RESULTADO**  
**ECONÔMICO DAS EMPRESAS**

São Leopoldo

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Marilene Bertuol Guidini**

**UM ESTUDO SOBRE OS EFEITOS DOS ESTILOS DE GESTÃO NO RESULTADO  
ECONÔMICO DAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 2007.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Rosemarie Bröker Bone – UFRJ – RJ

---

Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves – UNISINOS – RS

---

Prof. Dr. Ernani Ott – UNISINOS – RS

---

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

---

Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis.

## **AGRADECIMENTOS**

Fazer opções faz parte da nossa caminhada e, indubitavelmente, novas responsabilidades são inevitáveis. Toda escolha requer renúncia de outros prazeres e não raro adiam-se sonhos importantes.

Entretanto, por mais desafiadora que seja a trajetória, sempre há o acalento e o estímulo de pessoas capazes de torná-la, não só desejável, mas gratificante. Algumas dessas “pessoas notáveis” recebem, aqui, meus agradecimentos.

Primeiramente, agradeço ao Senhor Jesus Cristo, pelo dom da vida, da sabedoria, da perseverança e do amor, por ter me dado o privilégio de andar por novos caminhos, e pela força, coragem e determinação para alcançar mais uma meta em minha vida profissional. Pois sem Ele não seria possível o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho. A Ele, toda a glória.

Agradeço também àqueles que são mais importantes em minha vida. Meu filho, Rafael Guidini Machado, minha maior motivação, que soube compreender a razão de minha ausência e sempre me estimulou, dando força e coragem através do olhar e das palavras de admiração. Meus pais, Balduino Guidini e Teresinha Bertuol Guidini, exemplos de dedicação e fortaleza, que me deram toda a sua confiança, apoio incondicional e amor, necessários durante esses anos.

Aos meus irmãos Márcia, Cezar e Paulo e demais familiares, que sempre acreditaram em mim, pelo apoio, incentivo e carinho recebidos nos momentos em que estive ausente. Ao meu primo Eduardo Bertuol, por ter sido aquele que me fez iniciar esta trajetória.

Ao Pr. Luiz Cláudio de Almeida e esposa pelo exemplo de perseverança e pelas palavras de fé e coragem que muito me impulsionaram nessa trajetória.

À minha amiga Maria Ivanice Vendruscolo, uma imensa conquista no mestrado, pela amizade, compreensão e companheirismo, que me impulsionou a percorrer esse caminho com confiança. E, à sua família que me acolheu.

A Glaci Terezinha Garcia e Cleni Borges da Silva, pela amizade e orações. Ao Sr. Atanázio José Schneider e ao Sr. Israel Bauvol, pela amizade, força e apoio incondicional, e pelas pessoas maravilhosas que são.

Aos meus professores do Programa de Pós Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis, pelos sábios conhecimentos transmitidos no decorrer do curso. Em especial, agradeço aos Professores Doutores Ernani Ott, Tiago W. Alves, Marcos Antônio de Souza e Carlos alberto Diehl.

Ao meu orientador, Professor Dr. Auster Moreira Nascimento, pela dedicação destinada a esta pesquisa, pela paciência em atender aos meus incessáveis questionamentos, pelo profissionalismo, pelos ensinamentos transmitidos e pela amizade demonstrada nesses anos de convivência.

Aos professores componentes da Banca Examinadora, Dra. Rosemarie Bröker Bone, Dr. Tiago Wickstrom Alves e Dr. Ernani Ott, por terem aceitado o convite de participar da banca e pelas valiosas contribuições para o aprimoramento desta dissertação, o meu MUITO OBRIGADO.

A todos os meus colegas do Mestrado, Turma 2005, com os quais, indistintamente, tive a oportunidade de aprender muitas coisas e de compartilhar momentos de alegria e de dificuldades, o que contribuiu no meu aprendizado. Em especial, as colegas Maria Ivanice Vendruscolo, pela amizade e por toda a trajetória percorrida no decorrer do curso e, a colega Daiane Fraga Lerner com quem compartilhei todo o trabalho da coleta dos dados para nossas pesquisas, oportunizando dividirmos aflições, dúvidas e um profundo aprendizado, ainda pela sua amizade, carinho e compreensão.

Aos colegas Taciana Mareth, Cassiane Velho, André Damedá, Adriano Azeredo e Jadir Dittadi do Mestrado de Contábeis, e aos colegas do Mestrado de Administração, Malu, Nereida, Edgar, Marcelo, Turma de 2006 com quem tive a oportunidade de dividir experiências multidisciplinares e abrir horizontes culturais e, pela amizade e companheirismo.

Aos colegas da FAPERGS, pelo apoio nessa jornada, em especial ao César Figueiredo, Luciana Calabró Berti e Maria Izabel Borba, pelo carinho e compreensão nos momentos que precisei de um ombro. Aos Diretores, em especial ao Dr. João Antonio Pêgas Henriques, por

ter confiado em mim e não ter medido esforços para propiciar as condições necessárias à realização do mestrado.

Ao amigo Eduardo Pontual Ribeiro, pela força e paciência em esclarecer-me dúvidas sobre a ANOVA e por ter me auxiliado no abstract.

*“... Sê forte e corajoso; não temas, nem te espantes, porque o SENHOR, teu Deus, é contigo por onde quer que andares.”*

Josué 1:9



## RESUMO

Esta pesquisa procurou identificar o efeito dos estilos de gestão das organizações sobre seu resultado econômico, especificamente no que concerne ao grau de participação dos gestores no processo decisório. O estudo utilizou como estrutura básica de investigação o modelo de avaliação dos estilos de administração de Rensis Likert (1975;1979). Para atingir os objetivos propostos, efetuou-se uma *survey* com a aplicação de um questionário enviado por *e-mail*, com um conjunto de questões fechadas e pontuadas de acordo com a escala Likert. Este foi respondido por 111 *controllers* de empresas constantes da revista *Valor 1.000* no período compreendido entre os anos de 2000 a 2004. Para apreciação dos dados, utilizou-se a análise fatorial, de componentes principais, com rotação ortogonal e critério *Varimax*, realizada no conjunto de questões concernentes às características organizacionais, revelando-se cinco fatores. Estes foram classificados da seguinte maneira: liderança, motivação, comunicação e cooperação, decisão, metas e diretrizes. Os estilos de gestão das empresas pesquisadas foram classificados por meio da análise de *cluster*, com os seguintes resultados: 45,95% das empresas apresentaram um estilo “participativo”, com eventuais punições; 29,73%, um estilo de gestão “consultivo”, com eventuais punições; 7,21%, tendências a um estilo de gestão “consultivo”, com eventuais punições e um planejamento estratégico informal; 9,01%, um estilo “consultivo”, porém sem punições e com poucos incentivos aos gestores; e 8,11%, um estilo “autoritário-benevolente”. Concluiu-se, por meio do teste estatístico ANOVA que as empresas objeto da pesquisa cujos gestores adotam os estilos de gestão “participativo” e “consultivo”, com eventuais punições, tiveram influência positiva em seus resultados, em termos de margem líquida. Em média, um acréscimo na margem líquida de 29,59% e 31,14%, respectivamente, enquanto as empresas com estilo consultivo, que não aplicam punições e incentivam muito pouco os seus gestores, tiveram uma redução desse índice, em média, de 37,78%. Os demais estilos verificados não apresentaram relação significativa quanto à margem líquida. Verificou-se, ainda, que os estilos de gestão adotados pelas empresas pesquisadas não exercem influência sobre o lucro de suas atividades, isso porque outros fatores, além do estilo de gestão, devem ser mais relevantes para determinar o lucro líquido da atividade.

**Palavras-chave:** organizações, estilo de gestão, resultado econômico, Brasil.

## ABSTRACT

The aim of this thesis is to identify the effect of management styles on their economic results, focusing on the participation level of the managers on the decision making process. The study was based on Rensis Likert (1975;1979) management style evaluation method. The first step of the research was a questionnaire sent by email with a set of closed ranked questions using the Likert scale. 111 controllers of the firm posted at the *Valor 1.000* publication from 2000 to 2004 returned the questionnaire. The data analysis used a number of complementary methods. First, Principal Component Analysis was used to group the organizational characteristics questions. Five factors were estimated, classified as leadership, motivation, communication and cooperation, decision-making, goals and directives. Second, cluster analysis was used to classify the firms according to their management styles. Among the surveyed firms, 45,95% were classified as “direct participation”, with occasional punishments; 29,73%, had a “consultative” with occasional punishment management style; 7,21% classified as “consultative” with occasional punishment and strategic planning; 9,01% as “consultative” with no punishment and little management incentives; and 8,11% with an “authoritarian-benevolent” management style. ANOVA tests results led to the conclusion that firms with “participatory” and “consultative” with occasional punishments management styles obtained larger net margins on average (29,59% and 31,14% respectively). On the other hand, firms with “consultative” with no punishment and little management incentives have a 37,78% lower average net margin. The other management styles had statistically zero average net margins. The ANOVA tests did not uncover any significant influence of the effect of the management style on net profits. A rationale for the result is that there may be other relevant factors that influence net profits.

**Key words:** organizations; management styles; economic results; Brazil

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Padrões de liderança.....	29
Figura 2: Box-plot.....	67
Figura 3: Participação percentual das empresas pesquisadas por região no Brasil, em 2004 ..	77
Figura 4: Participação percentual das empresas pesquisadas por setor de atividade no Brasil, em 2004 ..	78
Figura 5: Resultado da análise das questões pelo método <i>Scree Plot</i> ..	79
Figura 6: Percentual de empresas por <i>cluster</i> ..	86
Figura 7: Resultado da classificação dos estilos de gestão das empresas da amostra pesquisada por <i>cluster</i> ..	116

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características organizacionais das teorias tradicional e comportamental.....	28
Quadro 2: Sistemas de Administração de Rensis Likert .....	32
Quadro 3: Características organizacionais.....	34
Quadro 4: Resumo das características organizacionais sob a perspectiva dos tipos de estilos de gestão .....	53
Quadro 5: Questões indicativas sobre a característica de gestão Comunicação e Cooperação	62
Quadro 6: Questões indicativas sobre a característica de gestão Forças Motivacionais .....	62
Quadro 7: Questões indicativas sobre a característica de gestão Processo Decisório .....	63
Quadro 8: Questões indicativas sobre característica de gestão Metas e Diretrizes .....	64
Quadro 9: Questões indicativas sobre a característica de gestão Processo de Liderança.....	64
Quadro 10: Hipóteses testadas .....	74
Quadro 11: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 1</i> na característica <i>Comunicação e Cooperação</i> .....	88
Quadro 12: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 1</i> na característica <i>Motivação</i> .....	89
Quadro 13: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 1</i> na característica <i>Processo Decisório</i> .....	90
Quadro 14: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 1</i> na característica <i>Metas e Diretrizes</i> .	91
Quadro 15: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 1</i> na característica <i>Processo de Liderança</i> .....	92
Quadro 16: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 2</i> na característica <i>Comunicação e Cooperação</i> .....	93
Quadro 17: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 2</i> na característica <i>Motivação</i> .....	95
Quadro 18: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 2</i> na característica <i>Processo Decisório</i> .....	97
Quadro 19: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 2</i> na característica <i>Metas e Diretrizes</i> .	98
Quadro 20: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 2</i> na característica <i>Liderança</i> .....	100
Quadro 21: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 3</i> na característica <i>Comunicação e Cooperação</i> .....	101
Quadro 22: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 3</i> na característica <i>Motivação</i> .....	103
Quadro 23: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 3</i> na característica <i>Processo Decisório</i> .....	103
Quadro 24: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 3</i> na característica <i>Metas e Diretrizes</i> .....	104
Quadro 25: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 3</i> na característica <i>Processo de Liderança</i> .....	105
Quadro 26: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 4</i> na característica <i>Comunicação e Cooperação</i> .....	106
Quadro 27: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster 4</i> na característica <i>Motivação</i> .....	107

Quadro 28: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster</i> 4 na característica <i>Processo Decisório</i> .....	108
Quadro 29: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster</i> 4 na característica <i>Metas e Diretrizes</i> .....	109
Quadro 30: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster</i> 4 na característica <i>Processo de Liderança</i> Obs.: Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do <i>cluster</i> .....	109
Quadro 31: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster</i> 5 na característica <i>Comunicação e Cooperação</i> .....	111
Quadro 32: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster</i> 5 na característica <i>Motivação</i> .....	112
Quadro 33: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster</i> 5 na característica <i>Processo decisório</i> .....	113
Quadro 34: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster</i> 5 na característica <i>Metas e Diretrizes</i> .....	114
Quadro 35: Estilos de gestão das empresas do <i>cluster</i> 5 na característica <i>Processo de Liderança</i> .....	115

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da amostra inicial por setores de atividades.....	57
Tabela 2: Distribuição do retorno dos questionários (amostra final) .....	58
Tabela 3: Escala para respostas .....	65
Tabela 4: Classificação de correlação – KMO .....	70
Tabela 5: Cargas fatoriais da dimensão <i>Comunicação e Cooperação</i> .....	80
Tabela 6: Cargas fatoriais da dimensão <i>Forças Motivacionais</i> .....	81
Tabela 7: Cargas fatoriais da dimensão <i>Processo Decisório</i> .....	82
Tabela 8: Cargas fatoriais da dimensão <i>Metas e Diretrizes</i> .....	82
Tabela 9: Cargas fatoriais da dimensão <i>Processo de Liderança</i> .....	83
Tabela 10: Consistência interna das características de gestão analisadas .....	83
Tabela 11: Matriz de distância entre os <i>clusters</i> .....	85
Tabela 12: Análise descritiva da variável lucro da atividade das empresas pesquisadas em relação aos seus estilos de gestão no período 2000–2004 .....	119
Tabela 13: Análise descritiva da variável margem líquida das empresas pesquisadas em relação aos seus estilos de gestão no período 2000–2004 .....	120
Tabela 14: Comparação do resultado econômico entre os grupos de empresas .....	122

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	19
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES .....	21
2.1.1 Cultura Organizacional.....	22
2.2 MODELO DE GESTÃO.....	25
2.3 ESTILOS DE GESTÃO .....	30
2.3.1 Caracterização dos Estilos de Gestão segundo Rensis Likert.....	31
2.3.2 Estilo de gestão autoritário-forte .....	40
2.3.3 Estilo de gestão autoritário-benevolente .....	43
2.3.4 Estilo de gestão participativo-consultivo.....	46
2.3.5 Estilo de gestão participativo-grupal .....	49
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>54</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	54
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	55
3.3 COLETA DOS DADOS.....	58
3.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO.....	60
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	66
3.5.1 Análise Descritiva.....	66
3.5.2 Análise Fatorial.....	69
3.5.3 Análise de Cluster (agrupamentos).....	72
3.5.4 Análise de Variância (ANOVA).....	73
3.6 LIMITAÇÕES.....	75

<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>77</b>
4.1 DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA POR REGIÃO E SETOR DE ATIVIDADE.....	77
4.2 ANÁLISE FATORIAL PARA VERIFICAR AS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO.....	78
4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE GESTÃO DE ACORDO COM A TEORIA DE LIKERT .....	84
4.3.1 Classificação do estilo de gestão das empresas do Cluster 1.....	87
4.3.2 Classificação do estilo de gestão das empresas do Cluster 2.....	93
4.3.3 Classificação do estilo de gestão das empresas do Cluster 3.....	100
4.3.4 Classificação dos estilos de gestão das empresas do Cluster 4.....	105
4.3.5 Classificação do estilo de gestão das empresas do Cluster 5.....	110
4.3.6 Resultado da classificação dos estilos de gestão dos cinco Clusters .....	116
4.4 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE GESTÃO NO RESULTADO ECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES .....	117
4.4.1 Influência dos estilos de gestão no lucro da atividade .....	118
4.4.2 Influência dos estilos de gestão na margem líquida.....	120
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>124</b>
5.1 CONCLUSÃO.....	124
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	128
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE A – Carta de Apresentação .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE B – Relação das Empresas Seleccionadas .....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário .....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE D – Resultado dos Testes – Estatística Descritiva .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE E – Resultado dos Testes - Análise Fatorial .....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE F – Resultado dos Testes - Análise de <i>Cluster</i> .....</b>	<b>179</b>
<b>APÊNDICE G – Resultado dos Testes - Análise de Variância (ANOVA).....</b>	<b>184</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão empresarial compreende o exercício de atividades coordenadas dirigidas à tomada de decisões que permitam às empresas o alcance pleno de seus objetivos, diretamente relacionados à sua existência.

Tais atividades – interpretação de acontecimentos internos e externos, tomada de decisões, controle de resultados, entre outras –, executadas pelo *homem gestor*, envolvem princípios que devem orientá-las para um só fim e que dependem do trabalho em equipe e da interação entre áreas/setores.

Manter indivíduos e áreas integrados em torno de um objetivo pode ser algo complexo, mesmo que todos busquem atingir com êxito as metas estipuladas. Isso porque o ser humano tem formas e comportamentos diferentes na resolução das questões relacionadas aos objetivos organizacionais.

O agrupamento das diferentes características gerenciais, de forma que criem sinergia e levem à otimização do resultado, é um desafio. Todavia, esse não é o único fator a ser considerado nesse processo. Os indivíduos sofrem a influência do modelo de gestão da empresa, que é tido como o elemento que orienta as decisões e que tende a preponderar sobre a vontade e estilo individual.

Esse modelo de gestão representa a forma como uma empresa é administrada. Composto pelas crenças e valores dos proprietários majoritários, ou daqueles que os representam, é um elemento capaz de moldar o comportamento organizacional dos gestores da empresa. Pode-se dizer, também, que o modelo de gestão é uma das variáveis que determina a qualidade do resultado de uma organização, podendo ser um fator que explica a razão pela qual duas organizações atuantes em um mesmo segmento de mercado alcançam resultados, muitas vezes, diferentes (NASCIMENTO e REGINATO, 2007), pois possuem características próprias como forma de administrar e de executar suas atividades.

Outro ponto a ser enfatizado sobre um modelo de gestão é seu caráter abrangente, que envolve níveis de formalidade da administração, critérios de recompensa ou punição pelo cumprimento de metas, nível de centralização do processo decisório, filosofia da gestão, nível

de complexidade de seus sistemas de informação e estilo de gestão. Em síntese, o estilo de gestão revela o fato de uma administração ser participativa ou não.

Estudos sobre modelos de gestão salientam a grande importância dos estilos de gerir sobre os resultados de empresas dos mais variados ramos. Os trabalhos mais representativos são: Likert (1975), Peters e Waterman (1983), Reddin (1989), Adizes (1990), Collins e Porras (1995) e Collins e Lazier (1996). Suas pesquisas envolvem aspectos sobre a correlação existente entre o estilo de gestão, o grau de participação dos gestores no processo decisório e o desempenho organizacional. Entre estas, destacam-se as realizadas por Likert (1975), Reddin (1989) e Adizes (1990), pelo fato de, diferentemente de outros, terem proposto “modelos” de estilos de gestão.

A base para a realização deste estudo foi justamente os quatro estilos de gestão classificados por Likert (1975): autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo-consultivo e participativo-grupal, nos quais cada um é avaliado conforme as seguintes dimensões: (a) *Processo de Liderança*; (b) *Forças Motivacionais*; (c) *Processo de Comunicação*; (d) *Processo Decisório*; (e) *Processo de Influência e Interação*; (f) *Metas e Diretrizes*; (g) *Processo de Controle*; (h) *Metas de Desempenho e Treinamento*.

De acordo com a pesquisa de Likert, uma organização cuja gestão é classificada como autoritária, por exemplo, caracteriza-se por ser forte, coercitiva e arbitrária. Os objetivos são impostos pela alta administração e os colaboradores são induzidos a obedecer por meio de ameaças e punições, o que prejudica a criação de um ambiente motivacional. Nesse caso, é natural a inibição por parte dos subordinados em iniciar um processo de comunicação de baixo para cima (LIKERT, 1979). Por outro lado, um estilo de gestão participativo, de acordo com Maranaldo (1989), incentiva a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais – capital, informação e recursos humanos –, obtendo através dessa participação o total comprometimento com os resultados.

De forma abrangente, gestão participativa refere-se a um estilo de gestão que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diferentes aspectos da administração, que tem seu foco na capacitação, desenvolvimento, otimização e valorização do ser humano (LIKERT, 1975–1979; REDDIN, 1989; ADIZES, 1990 e MAXIMIANO, 1997). É a gestão que procura fazer com que um profissional se sinta responsável por todo o processo que envolva suas atividades e os resultados desejados.

Considerando-se que a pesquisa de Likert foi realizada há mais ou menos 32 anos, e levando-se em conta o dinamismo das mudanças decorrentes das influências do macroambiente, as dúvidas que surgem são:

- Os resultados desse estudo já realizado seriam hoje ratificados?
- O estilo participativo ou autoritário de uma empresa pode ser uma variável que interfere em seu resultado econômico, mesmo envolvendo avanços como, por exemplo, na área da Tecnologia da Informação?

Esses aspectos que instigaram a realização deste estudo, na busca de resposta para a seguinte questão:

**As diferenças nos estilos de gestão das empresas, influenciam na qualidade dos seus resultados econômicos?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar se o fato de as empresas adotarem diferentes estilos de gestão, estes podem influenciar no seu resultado econômico.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar se as informações fluem entre superiores e subordinados de forma a proporcionar a participação de todos no processo de gestão.
- Apurar se existem mecanismos de estímulo para os gestores, sejam estes recompensas, participação nas decisões e mesmo punições, quando os resultados esperados não são atingidos.

- Identificar se as empresas disponibilizam informações que suprem os gestores no processo decisório.
- Constatar se as empresas adotam planejamento estratégico formalizado.
- Verificar se existe confiança e apoio mútuo entre os superiores e os subordinados.
- Classificar a tendência de estilos de gestão das empresas.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Um modelo de gestão possui várias características: processo decisório; funções e responsabilidades; autoridade; estilo de gestão; postura; processo de gestão; e critério de avaliação de desempenho (PARISI, 2001). Contudo, este estudo se limita a abordar questões relacionadas à característica do modelo de gestão vinculadas estritamente aos estilos de gestão, especificamente aqueles propostos por Likert (1975;1979): autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo-consultivo e participativo-grupal.

O estilo de gestão pode ser analisado sob diferentes perspectivas, isto é, se o processo decisório tende a ser centralizado ou descentralizado, se a comunicação flui entre todos os níveis, etc. Neste estudo, o foco será: comunicação e cooperação; motivação; processo decisório; metas e diretrizes; e liderança.

Por fim, o resultado econômico de uma organização pode ser explicado por muitas variáveis do macroambiente: taxa de juros, câmbio, instabilidade política (GUIDINI, BONE e RIBEIRO, 2007), transformações tecnológicas, mercados globalizados, cultura organizacional, estilo de gestão, entre outros. Entretanto, o enfoque é verificar o efeito dos estilos de gestão sobre os resultados econômicos das empresas, objeto desta pesquisa.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A literatura organizacional tem buscado compreender como as mudanças ocorridas nestes últimos tempos vêm afetando as práticas administrativas das organizações. O interesse por esse tema levou ao desenvolvimento de várias teorias.

É nesse sentido que esta pesquisa possui relevância tanto para o meio acadêmico como para o empresarial, pois pretende saber se as diferentes formas de administrar (autoritário-forte; autoritário-benevolente; consultivo ou participativo) impactam o resultado das empresas. A importância reside na evidência de que é possível que o estilo de administrar leve a resultados diferentes. Assim, pode se inferir que as diferenças sejam fruto do modelo de gestão desenvolvido na empresa.

Por fim, mas não menos importante, o presente estudo é parte integrante de uma pesquisa mais ampla, enquadrada na linha de pesquisa “Finanças Corporativas e Controle de Gestão” do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Integra a temática desenvolvida no grupo de pesquisa “Controladoria”, cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), sob a coordenação do Professor Dr. Auster Moreira Nascimento.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, como segue.

No capítulo 1, apresenta-se a contextualização sobre aspectos relacionados ao tema pesquisado, a fim de justificar a importância deste trabalho, bem como evidenciar os objetivos geral e específicos.

O capítulo 2 aborda o referencial teórico que fundamenta a pesquisa e é dividido em três subcapítulos. O primeiro é dedicado aos conceitos de organização e cultura organizacional. O segundo aos modelos de gestão e suas características e, também, a um breve histórico sobre as teorias organizacionais que deram origem às práticas administrativas e comportamentais. Por fim são tratados os estilos de gestão.

A seguir, no capítulo 3, apresenta-se a metodologia utilizada no trabalho, com detalhes sobre as técnicas utilizadas.

O capítulo 4 mostra os resultados da classificação dos estilos de gestão das empresas pesquisadas e responde aos objetivos geral e específicos propostos. As interpretações dos dados basearam-se na análise multivariada, tendo como base as informações coletadas pelo questionário aplicado nas empresas selecionadas na revista *Valor 1.000*, bem como o resultado econômico do período de 2000 a 2004.

No capítulo 5 apresenta-se a conclusão e as recomendações para futuros estudos, seguidas das referências e dos apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

Há diversos conceitos de organização, sendo que alguns autores a conceituam por sua estrutura, outros por seus componentes, outros pelas relações existentes e até mesmo pelo tipo de produtos ou serviços que oferecem.

Para Robbins (2001), organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham o mesmo propósito. Segundo o autor, as organizações possuem três características comuns: a primeira é que cada uma tem um propósito distinto, normalmente expresso em termos de metas; a segunda, que cada uma é composta de pessoas; e a última, que todas as organizações desenvolvem uma estrutura sistemática que define papéis formais (hierárquicos) e limita o comportamento de seus membros. Esta última característica cria regras e regulamentos, define equipes, identifica graus de liderança e, também, limita os tomadores de decisão, de forma que reflitam a avaliação de desempenho e o sistema de recompensa. Enfim, formaliza e define as relações entre seus colaboradores. Sendo assim, a organização, para alcançar seu propósito, necessita definir sua missão e os meios para a realização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; ROBBINS, 2001).

Segundo Schein (1982), as organizações começam sob a forma de idéias na mente das pessoas. Na mesma linha, Robbins (2001) afirma que uma organização surge espontaneamente da associação de pessoas que têm as mesmas necessidades, interesses e objetivos. De uma forma mais complexa, Chanlat (1992) acrescenta que a organização é um subsistema estrutural e material e ao mesmo tempo um subsistema simbólico. A interação entre esses dois subsistemas, mediados por relações de poder, contribui para edificar a ordem organizacional, à medida que as organizações exercem influências sobre as condutas individuais, natureza, estruturas socioeconômicas e cultura humana.

Para Simon (1979, p. 13), a organização

é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e

abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

Assim, entende-se que a necessidade de informações das organizações como um todo e das pessoas da organização, de modo particular, é fundamental para os processos de tomada de decisão que afetam o ambiente interno e externo, garantindo ou1 grsa



conceitua como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos. Na visão de Thévenet (1989), cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam o comportamento da gestão da empresa. Bennis e Nanus (1988) tratam da arquitetura social, enquanto sinônimo de cultura, como normas e valores que moldam o comportamento em um ambiente organizacional; cultura também é conceituada como um complexo de valores, crenças e pressupostos que orientam a ação organizacional (FISHER; CARVALHO, 1991; BARNEY, 1986; OLIVEIRA, 1988).

Para Schein (2001, p. 48), cultura organizacional é

o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Percebe-se a preocupação do autor em ir além de comportamentos considerados observáveis, de apresentar a existência de pressupostos que são inconscientes e que retratam o sentir e o pensar dos membros de um determinado grupo.

Segundo Robbins (2001, p. 500), “toda organização tem uma personalidade própria e exclusiva. [...], a chamamos de Cultura Organizacional”. Didaticamente, pode-se comparar a cultura organizacional das empresas com as características de personalidade das pessoas. É como se a cultura organizacional fosse a personalidade da empresa. Não há empresa, de qualquer segmento ou porte, que não tenha suas características únicas, ou seja, sua personalidade. Thévenet (1989, p. 17) afirma ser a cultura “a área mais dinâmica e, talvez, a mais complexa de investigação sobre Organizações”. Nesse sentido, é fundamental que as empresas reconheçam suas características e principalmente seus elementos de formação.

Neste trabalho, a cultura organizacional tem sua origem relacionada a questões comportamentais e é influenciada pelos proprietários da empresa e por seus principais líderes. Assim, os elementos que se destacam pela importância que assumem na composição da cultura organizacional, são: os valores, as crenças, os ritos, os tabus, os mitos, as normas, a comunicação formal e a informal. Todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho das pessoas, o que, por sua vez, irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações. Carvalho e Tonet (1994, p. 142-143) definem esses elementos da seguinte maneira:

- Valores: tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado como, por exemplo, a importância da satisfação do cliente.
- Crenças: podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência.
- Ritos: as formas como são praticadas e perseguidas as crenças e metas planejadas no dia-a-dia. São exemplos de ritos os procedimentos para contratação de um novo empregado.
- Tabus: proibições impostas aos membros da organização e às orientações e situações tidas como inquestionáveis. O fato de a chefia sempre receber salário superior ao dos subordinados constitui um exemplo de tabu na organização.
- Mitos organizacionais: gerados pela cultura existente. Correspondem a expressões conscientes dessa cultura. Guardam relações com as crenças e valores professados.
- Normas: conjunto de regras escritas ou não que direcionam a maneira como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objetivos.
- Comunicação formal: comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, memorandos, ofícios, etc.
- Comunicação informal: comunicação aleatória e que não está sujeita a normas ou controles. Ocorre através das relações de ajuda, simpatia, etc.

Tais elementos da cultura organizacional condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e dos grupos. Nesse sentido, sob a influência do aspecto cultural, as pessoas, dentre elas as lideranças, começam a se ver como ajudantes de um processo de criação dos modelos organizacionais. Observa-se que outro aspecto importante na formação da cultura organizacional relaciona-se com o nível de competitividade. Segmentos competitivos geram empresas organizadas e mais modernas. Segmentos pouco competitivos tornam as empresas mais acomodadas e menos desenvolvidas. Enfim, são estes elementos que criam a cultura organizacional que, por sua vez, define como vão ser as características de gestão predominantes na empresa. E as características de gestão predominantes determinam como será o comportamento organizacional, isto é, como atuarão os profissionais dentro da empresa (SCHEIN, 2001).

Entender esse processo de formação da cultura e aprofundar a compreensão e a prática das organizações é fator de sucesso nas organizações. Nesse sentido, Schein (1982) entende que a cultura organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, por meio de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas e recompensas e incentivos. Assim, a forma de administração de uma empresa está relacionada com o modelo de gestão da organização.

## 2.2 MODELO DE GESTÃO

Esta seção aborda o conceito e as características de modelos de gestão sugeridos por Robbins (1978), Guerreiro (1989), Perez Júnior e Hernandes (1995), Figueiredo e Caggiano (1997), Parisi e Nobre (2001), Nascimento e Nascimento (2007), propiciando sustentabilidade à pesquisa.

Modelo de gestão, segundo Perez Júnior e Hernandes (1995), representa a forma pela qual a empresa irá administrar seu empreendimento, decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados, e segundo as crenças e valores dos principais executivos da organização.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p.30), modelo de gestão é

[...] um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando, assim, todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada.

O modelo de gestão tem por finalidade interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação através do planejamento, da organização, do controle e de todos os esforços das áreas e níveis envolvidos no empreendimento (CHIAVENATO, 1997).

Para Nascimento e Nascimento (2007), o modelo de gestão facilita a ação organizacional, pois define a estrutura organizacional, as relações internas interpessoais, as tecnologias utilizadas pela empresa, ou seja, diz respeito à forma como esses elementos interagem com o ambiente externo à organização e como contribuem para o alcance dos objetivos empresariais.

Mais detalhadamente, para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) e Nascimento e Nascimento (2007), um modelo de gestão compreende: (1) definição das crenças e valores; (2) estabelecimento da filosofia da empresa; (3) determinação da missão da empresa; (4) delimitação dos propósitos básicos.

No mesmo sentido, Padoveze (2004, p. 26) cita que, após a definição do modelo de gestão da organização, este será traduzido “num processo orientado que permite a ordenação de sua administração para o fluxo do processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, denominado de processo de gestão”.

Dessa forma, uma das principais funções de um modelo de gestão é reforçar e reproduzir os pressupostos na cultura organizacional, diferenciando e moldando os diversos padrões de comportamento. Conforme Guerreiro (1989), no modelo de gestão deve-se buscar:

- O estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte às atividades.
- A orientação geral dos esforços por meio de um estilo e de uma “filosofia” de trabalho que criem atitudes construtivas.
- A adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e de suas atividades.
- A avaliação do cumprimento da missão pela empresa, em relação aos produtos, recursos e esforços, e se estes estão sendo executados de acordo com o planejamento e, havendo desvios, aplicação de corretivos.
- O monitoramento das variáveis ambientais e suas tendências.

Para atingir esses objetivos, é preciso uma interação com o meio ambiente. E, para que essa interação seja eficaz, depende-se de um modelo de gestão adaptado ao contexto e às políticas da empresa, materializado no processo de gestão. Assim, o modelo de gestão serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, controle e tomada de decisões. Trata-se de concepções filosóficas e idéias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações.

Oliveira (2001, p. 158-159) argumenta que o modelo de gestão se compõe de:

[...] definições sobre a existência de um processo estruturado de gestão, com planejamento, execução e controle; a adoção de um estilo participativo; descentralização ou centralização; o critério de avaliação de desempenho adotado; informalidade ou formalidade; etc.

Não existe um estilo único de modelo de gestão, mas, independentemente do estilo adotado, os princípios que caracterizam o modelo de gestão são: formador da cultura organizacional, determinando a autoridade e a responsabilidade; estilo de gestão, estabelecendo a forma de comunicação e informação; processo de gestão; e critério de avaliação de desempenho (PARISI, 2001; NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2007). Ainda conforme os autores, as características predominantes a serem pontuadas no modelo de gestão são as seguintes:

- Formador da cultura organizacional – conduta, postura e atitudes, expectativas, comprometimento.
- Processo decisório – forma adotada pela empresa no processo de tomada de decisão.
- Funções e responsabilidades – atribuições básicas de cada função e fronteiras existentes entre cada uma delas e que delimitam as responsabilidades do gestor.
- Autoridade – delegação de poder ao gestor para que exerça suas funções e responsabilidades e atinja os objetivos.
- Estilo de gestão – forma de relacionamento entre os gestores e as demais pessoas da empresa, ou seja, a maneira de ser exercida a autoridade.
- Processo de gestão – estruturação do processo decisório, a fim de obter etapas coordenadas, e modo como as informações e sua comunicação fluem na organização.
- Critério de avaliação de desempenho – utilizado para tomar decisões relativas aos objetivos da gestão.

A discussão sobre esse tema iniciou-se em 1903, segundo Maximiano (1997) e Chiavenato (2000), através de estudos realizados por Taylor, que posteriormente publicou seu livro *Princípios de Administração Científica* (1911). Taylor foi o precursor da primeira abordagem científica aos estudos administrativos, sendo a principal característica a ênfase nas tarefas. Logo após, Fayol, em 1916, com ênfase na estrutura, agrupou e identificou cinco funções gerenciais básicas: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar. Essa abordagem foi denominada de clássica, pois teve influência direta no trabalho dos gerentes daquele século e deu origem a várias outras abordagens: escola estruturalista, neoclássica, da teoria das decisões, comportamental, entre outras.

Segundo Maximiano (1997), o modelo tradicional segue os princípios estabelecidos ainda na Revolução Industrial e reforçados pelo sistema Ford de produção. Princípios nos

quais os cargos e a divisão do trabalho são rigidamente estruturados, e dos chefes e especialistas dependem todas as iniciativas, excluindo, assim, grande parte dos colaboradores do seu processo decisório. Em contraposição, um modelo comportamental que aparece redefinindo conceitos administrativos, envolvendo técnicas e experiências práticas e possuindo um conteúdo filosófico-doutrinário, com base numa administração mais participativa (MAXIMIANO, 1997).

A administração participativa, de acordo com Maximiano (1997, p. 322), é uma “filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações”.

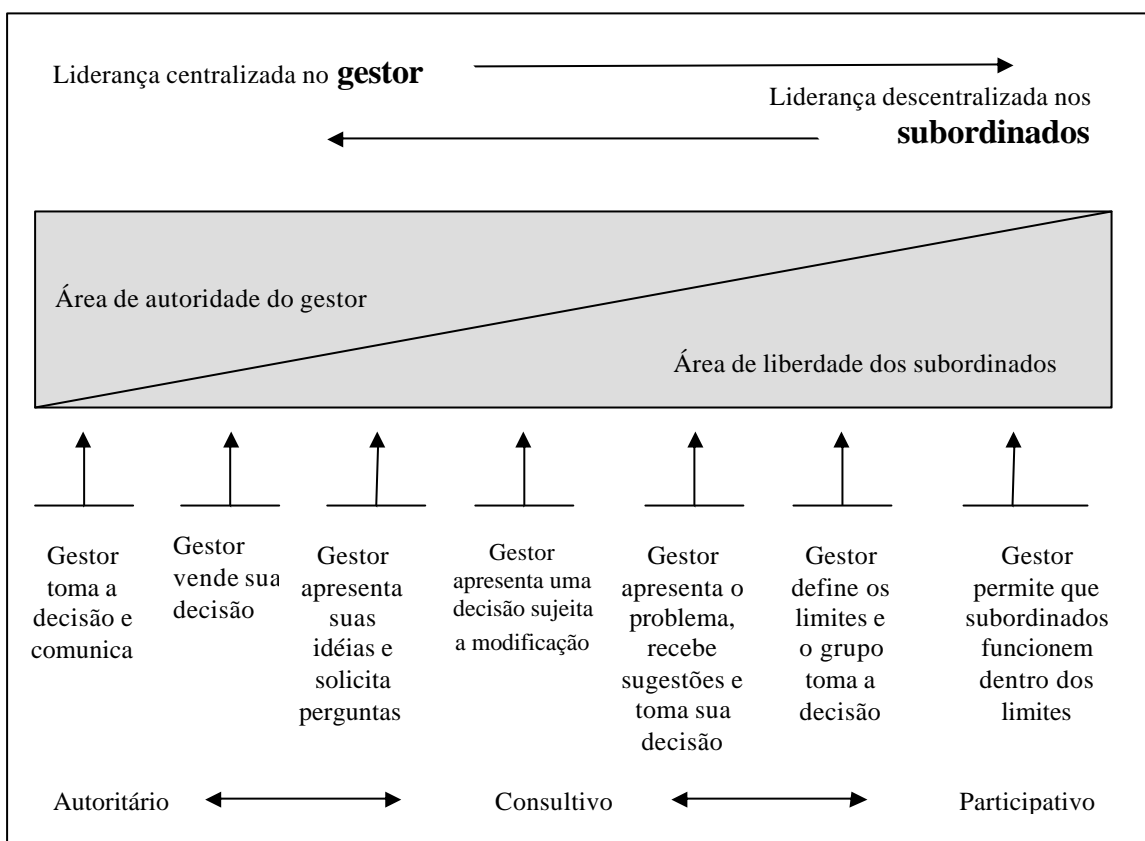
Para comparar as principais perspectivas que caracterizam o modelo de gestão de uma organização com as teorias organizacionais, apresenta-se no Quadro 1 um confronto entre os conceitos das teorias tradicionalistas e comportamentais.

<b>CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO</b>	<b>TRADICIONAL</b>	<b>COMPORTAMENTAL</b>
1. Autoridade	De cima para baixo	Aceita e não imposta
2. Liderança	Exercida através da autoridade	Influência do grupo e do meio ambiente intimamente relacionados
3. Eficiência	Mecanicista; maior produção	Eficácia; ligada aos objetivos
4. Incentivos	Sociais ou financeiros	Sociais e financeiros, simultaneamente
5. Trabalho	Meio de subsistência	Não só satisfação das necessidades, mas também afirmação social
6. Controle	Através do comando: vertical e sobre pessoas	Com base na comunicação
7. Planejamento	Esporádico; usado em situações de crise	Planejamento institucionalizado
8. Organização	Como estrutura burocrática	Como instituição social
9. Meio ambiente de trabalho	Autocrático	Democrático
10. Decisão	Centralizado	Com base na situação, descentralizado
11. Lucro	De qualquer maneira	Com responsabilidade social
12. Informações	Incompletas e imprecisas	Completas e precisas

**Quadro 1:** Características organizacionais das teorias tradicional e comportamental

Fonte: Adaptado de Cury, 1989, p. 28.

Observa-se no Quadro 1 que a teoria tradicional apresenta ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional e que a teoria comportamental tem o seu foco nas pessoas (CHIAVENATO, 1997). Nesse processo, teorias decorrentes das relações humanas alicerçam o modelo de gestão em padrões de liderança, conforme Figura 1.



**Figura 1:** Padrões de liderança

**Fonte:** Adaptado de Tannenbaum e Schmidt (1958) *apud* Chiavenato (1997, p.268).

A Figura 1 ilustra a relação do nível de liderança com certos tipos de estilo de gestão. Evidencia-se que quanto mais prevalece a liderança centralizada no gestor (comportamento situado à esquerda na Figura 1), maior o nível de controle de seus subordinados. Enquanto o gestor que se situa no outro extremo da Figura 1 permite um alto grau de independência no seu grupo. Porém a mudança na forma como a decisão é tomada, quer autoritária, consultiva ou participativa, depende do grau de liberdade disponibilizada ao subordinado na tomada de decisão.

Sendo assim, considerando-se que as características do modelo de gestão de uma organização estão relacionadas também com os estilos gerenciais adotados por sua administração, na seção seguinte discorre-se sobre os estilos de gestão organizacionais.

### 2.3 ESTILOS DE GESTÃO

Estilo, num sentido mais amplo, segundo Ferreira (1986), é definido como sendo a maneira de tratar, de viver, procedimento, conduta, modos e maneiras ou traço pessoal de agir. Já a gestão, num sentido empresarial, segundo Chiavenato (2000) e Lacombe e Heilborn (2003), representa a forma como se planeja, organiza, lidera, coordena, controla e avalia os esforços de um grupo de pessoas que constituem uma organização, e as tarefas e atividades realizadas para atingir um resultado comum. Em outras palavras, gestão representa a arte de diagnosticar as deficiências e identificar os pontos positivos da organização, de forma a estabelecer metas e planos para sanar aspectos negativos, bem como expandir e desenvolver os positivos. Para que isso ocorra, a gestão tem como principal atividade tomar decisões e providências necessárias para transformar em realidade os planos estabelecidos (CHIAVENATO, 2000).

Também se entende por estilo de gestão a maneira como o administrador age perante a liderança, bem como a maneira como se comporta em relação ao nível de delegação de tarefas aos funcionários, seus valores pessoais e o nível de motivação de suas equipes.

Dessa forma, assume-se que o gestor desempenha os papéis de planejamento, organização, liderança, controle e coordenação (FAYOL, 1970), além de ser agente interpessoal, informacional e decisório nas organizações (ROBBINS, 2002). Sua conduta nesses diferentes papéis está relacionada com a sua forma de ser, pensar e agir. Então, conclui-se que seu estilo de comando fica evidenciado na forma como estabelece objetivos, lidera equipes de trabalho, propicia a automotivação, comunica-se com as pessoas envolvidas nas diversas questões e controla os trabalhos e trabalhadores.

Embora seja consenso que não existe uma única e melhor forma de administrar um empreendimento, dado que os gestores aplicam diferentes estilos no cumprimento de suas funções, sabe-se que tudo isso está relacionado diretamente às diferenças de cultura e às mudanças do macroambiente (SIMON, 1979). Um estilo de gestão mais participativo descende da teoria comportamental (behaviorista) surgida nos Estados Unidos, em 1947. O enfoque dessa teoria é a análise estrutural-funcional e o conceito de cultura.

A análise estrutural-funcional busca padrões relativos aos desejos, necessidades, disposições e expressões humanas. Por outro lado, o conceito de cultura é utilizado com a



finalidade de tornar evidentes as crenças, o comportamento de uma sociedade e a interdependência existente entre essas questões, além de visualizar a administração em relação aos fatores que a condicionam (CURY, 1989).

Douglas McGregor (*apud* CHIAVENATO, 2000) é um dos mais conhecidos teóricos behavioristas. Percebe a necessidade de caracterizar os estilos de administração e em sua teoria compara dois estilos opostos de administrar: (a) a *Teoria X*, mecanicista; (b) a *Teoria Y*, baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (CHIAVENATO, 2000).

Likert (1975;1979) considera que não existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias e ocasiões que surgem no ato de administrar. No entanto, sua teoria possibilita enquadrar os estilos gerenciais de forma mais adequada, considerando as características particulares de cada organização. Enfatiza, ainda, questões relacionadas a motivação, tomada de decisão, suposições do gerente sobre o funcionário e principalmente à melhor forma de adequar esses estilos à necessidade e realidade de cada organização. Likert (1975) afirma que num estilo de gestão participativo pode-se trabalhar em prol da integração entre os diversos níveis de tomadores de decisão. Assim como na democratização da informação, a fim de possibilitar a construção de novas formas de agir na busca por melhores resultados.

A partir desses conceitos, a subseção seguinte aborda a caracterização dos estilos gerenciais.

### **2.3.1 Caracterização dos Estilos de Gestão segundo Rensis Likert**

Um administrador pode atuar em níveis intercalados entre um estilo ou outro, ou seja, ser simultaneamente autoritário e consultivo, isto é, autoritário em uma tomada de decisão e consultivo no relacionamento com seus subordinados (LIKERT, 1975;1979). Nesse sentido, o autor desenvolveu a teoria baseada nos princípios e práticas de administração dos dirigentes de empresas norte-americanas que obtiveram os melhores resultados quanto aos processos de eficiência, produtividade e, principalmente, aumento nos índices de satisfação dos membros das organizações.

A partir dos resultados obtidos, Likert (1975, p. 230-249) classificou a administração das organizações em dois estilos: autoritário e participativo. O sistema autoritário desmembra-se em autoritário-forte e autoritário-benevolente, já o sistema participativo, como participativo-consultivo e participativo-grupal. A classificação dos sistemas de administração proposta por Likert é visualizada no Quadro 2:

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO			
AUTORITÁRIO		PARTICIPATIVO	
Autoritário-forte	Autoritário-benevolente	Participativo-consultivo	Participativo-grupal
Sistema administrativo autocrático, coercitivo e altamente autoritário, controlando rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. Considerado o sistema mais duro e fechado existente, tornando o nível institucional sobrecarregado com a tarefa de decisão.	Sistema administrativo autocrático, com atenuada variação, comparado ao sistema autoritário-forte, ou seja, é um sistema mais condescendente e menos rígido.	Trata-se de um sistema mais participativo do que autocrático e impositivo, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.	É o sistema administrativo democrático por excelência, o mais aberto de todos os sistemas descritos por Likert.

**Quadro 2:** Sistemas de Administração de Rensis Likert

Fonte: Adaptado de Likert (1979, p. 258-268).

Ressalta-se que os padrões demonstrados no Quadro 2, segundo Likert (1979), não englobam todos os estilos gerenciais, e sim mais um delineamento do padrão geral de administração. De fato, outras categorias podem ser aplicadas nesse sistema com vistas a chegar bem mais próximo do real estilo gerencial encontrado nas organizações. O autor considera, também, a existência de diversas formas de organização, que permitem produzir diferentes administradores capazes de operar dentro desses estilos. Exemplificando: uma organização autoritária tende a desenvolver gerentes dependentes e com pouca liderança, enquanto as organizações participativas tendem a desenvolver gerentes socialmente maduros, eficientes, com iniciativa, abertos a opiniões do grupo e principalmente cumprindo o exercício de sua liderança. Salienta-se que, para a nova tendência de estrutura organizacional baseada no modelo participativo-grupal de organização, todas as decisões são tomadas em conjunto, analisadas sob o ponto de vista da organização mediante reuniões regulares entre o superior e os demais membros da organização.

O líder nesse modelo de organização exerce a função de ligação entre seu grupo e toda a organização, representando de maneira efetiva as opiniões, metas, valores e decisões de sua equipe. Seu papel, nesse cenário, é desenvolvido através de eficientes processos de comunicação, conferindo-lhe maior informação e mais experiência na tomada de decisões, uma vez que sozinho não poderia coordenar. Os líderes podem desempenhar, também, papéis

híbridos, voltados ora como líder no grupo de subordinados, ora como subordinado perante superiores.

Decorrente desse mesmo modelo participativo-grupal, o autor estabelece como sendo um importante fator para o desempenho organizacional o Princípio de Relações Solidarizantes. Neste, o superior considera as suas experiências e as do subordinado, a fim de perceber o ambiente de maneira coletiva. Porém é necessário que cada membro da organização sintam-se motivado, conscientizando-se de que tanto os objetivos da organização como sua atividade são indispensáveis para o alcance de objetivos maiores.

A motivação vem, portanto, como uma das mais importantes características desse processo, pois através dela cada membro sente-se identificado e responsabilizado pelo cumprimento das decisões tomadas conjuntamente. Sendo assim, de acordo com a concepção administrativa estabelecida por Likert (1975;1979), observa-se que os quatro principais estilos de gestão possuem diferentes características organizacionais, considerando as seguintes dimensões, conforme Quadro 3:

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS</b>
<b>Processos de Liderança</b>	São avaliados os níveis de confiança mútua existentes entre superiores e subordinados, o apoio por parte dos superiores aos subordinados para que estes discutam aspectos relevantes sobre o seu trabalho e se o superior, ao resolver problemas de trabalho, atua de forma participativa, isto é, procurando obter idéias dos subordinados.
<b>Forças Motivacionais</b>	Consideram-se os motivos explorados pelo gestor para motivar os funcionários; a maneira como os motivos são expostos, se por punição ou recompensas; atitudes dos colaboradores internos para com a organização e suas metas em face das atitudes do líder; a extensão em que as forças motivacionais são conflitantes ou se revigoram mutuamente; o nível de responsabilidade sentido por todo membro da organização relativo à consecução das metas organizacionais; as atitudes para com os membros da organização; e a satisfação derivada dessas atitudes. Ao aplicar tais forças, o líder eleva o desempenho dos subordinados, bem como da organização como um todo, fundamental para atingir o que o autor define como desempenho organizacional.
<b>Processo de Comunicação</b>	Considera-se a intensidade da interação e a comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização; a direção do fluxo de informação, com respectivas origens (cúpula ou níveis inferiores) e extensões; e a adequação e precisão da comunicação lateral; se o superior conhece e compreende os problemas enfrentados pelos subordinados; e a precisão das percepções mútuas entre superiores e subordinados.
<b>Processo de Influência e Interação</b>	Considera-se a intensidade e a natureza da interação entre líderes e subordinados; a cooperação existente na equipe; a amplitude em que os subordinados podem influenciar as metas organizacionais; a extensão em que os líderes influenciam as atividades; os métodos de trabalho dos diversos setores da organização; e a existência de uma estrutura que permita adequado fluxo de informações.
<b>Processo Decisório</b>	São avaliados em que níveis são tomadas as decisões dentro das organizações; a adequação e precisão das informações necessárias para a tomada de decisões no local e no momento em que são requeridas; o nível de conhecimento por parte de quem toma decisões sobre a real situação da organização; a extensão em que são utilizados os conhecimentos técnico e profissional do líder na tomada de decisões; a extensão do envolvimento dos subordinados nas decisões relacionadas às atividades que eles próprios executam; se têm disponíveis as informações mais apropriadas e precisas que interessam às decisões; a extensão em que o processo decisório funciona como um instrumento de motivação dos subordinados; se a tomada de decisão é centralizada ou se encoraja a participação da equipe.

Continuação Quadro 3

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS
<b>Metas e Diretrizes</b>	Considera-se a maneira como a gestão é estabelecida, ou seja, se existe a participação dos subordinados, e o nível de aceitação das metas estabelecidas por parte dos subordinados.
<b>Processo de Controle</b>	Considera-se a preocupação em relação ao processo de controle em função dos diferentes níveis hierárquicos da organização; se são corretas e precisas as mensurações e as informações usadas para orientar e exercer a função de controle; e a utilização de dados de controle, se na resolução de problemas grupais ou como argumento de punição para o líder em relação ao subordinado.
<b>Metas de Desempenho e Treinamento</b>	Consideram-se os níveis das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização; o nível de treinamento administrativo proporcionado ao subordinado; e a qualidade dos recursos fornecidos aos funcionários para o treinamento dos subordinados.
<b>Desempenho</b>	Considera-se a produtividade dos subordinados; as faltas e o giro de pessoal; os desperdícios de material; e a inspeção e controle da qualidade.

**Quadro 3:** Características organizacionais

Fonte: Adaptado de Likert (1975;1979)

A seguir, faz-se um breve comentário sobre as características organizacionais que o referido autor destacou como as mais observadas nas organizações.

a) Aspectos relacionados à liderança

Apesar de toda a contribuição de Likert (1975;1979), o tema liderança ainda vem sendo exaustivamente debatido no que se refere à importância da atuação do líder (funções e estilo) nas organizações por autores, tais como: Kouzes e Posner (1994), Covey (1994), Bennis (1997), Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996).

Quanto às funções do líder, Likert (1979), Bradford e Cohen (1985), Kouzes e Posner (1994), Covey (1994), Hamel e Prahalad (1995), Collins e Lazier (1996), Bennis (1997) e Bateman e Snell (1998) destacam a importância de sua atuação como um agente catalisador da visão, missão e valores da organização. Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996, p.138) salientam que “o líder do próximo milênio não será apenas aquele que aprendeu as lições de como fazer, mas será focado em como ser – como desenvolver qualidade, caráter, mentalidade, valores, princípios”.

Assim sendo, o líder estará automaticamente cumprindo as tarefas referidas por Schein (1982), que diz que um líder deve ser um animador, criador e mantenedor da cultura organizacional e agente de mudança da cultura organizacional.

Outra atribuição do líder, destacada por Collins e Lazier (1996), é o estabelecimento das estratégias da organização, devendo ter habilidades para analisar o cenário do ambiente externo à organização, com vistas a detectar oportunidades e ameaças ao seu negócio, bem como do ambiente interno. Isso para que possa determinar os pontos fortes e as fraquezas da organização, conforme recomendam autores como Porter (1999), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Nascimento (2002), entre outros.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que a liderança envolve o trabalho com pessoas. Collins e Lazier (1996) destacam que bons líderes têm confiança em sua equipe e sabem que, se as pessoas não executam bem as suas tarefas, a culpa não é delas, e sim deles próprios. Assim sendo, Collins e Lazier (1996) destacam alguns aspectos básicos para que as pessoas executem bem os seus trabalhos, quais sejam:

- Quando têm clareza sobre o que deve ser realizado, ou seja, não é possível apresentarem bom desempenho se desconhecem os objetivos organizacionais.
- Quando lhes são dados liberdade e apoio, ou seja, quando percebem ter autonomia e autoridade sobre suas atividades e quando estão suficientemente instrumentadas para executá-las.
- Quando são motivadas/valorizadas pelos seus esforços.
- Quando percebem a importância que têm para a organização, ou seja, quando conseguem contextualizar-se dentro do rol de atividades desempenhadas na organização.

Diante desses aspectos, Drucker (1998) assinala como função do líder gerir os recursos e os esforços dos negócios da empresa no sentido de oportunizar resultados economicamente significativos.

#### b) Aspectos relacionados à motivação

Outra característica de gestão organizacional citada no Quadro 3 é a motivação do gestor e dos seus subordinados como aspecto fundamental para o bom exercício das atividades profissionais. Handy (1996, p.29) menciona que “a paixão pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a organização”, fazendo com que estas pessoas

motivadas “sirvam como exemplo para os demais”. Por outro lado, Campos (1992) enfatiza que a insatisfação é um estado natural do ser humano, e vê como prioridade o conhecimento das necessidades humanas para uma melhor compreensão acerca do comportamento gerencial do administrador, bem como um meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Nessa mesma linha, Maslow apresentou uma teoria baseada nas necessidades do homem, representada pelas necessidades fisiológicas (alimentação, repouso, abrigo, etc.) e pelas necessidades de auto-realização (realização do seu próprio potencial). Já Herzberg desenvolveu a chamada teoria dos dois fatores – para melhor explicar o comportamento do indivíduo dentro da organização –, formados pelos fatores higiênicos (salário, ambiente de trabalho, ascensão de cargo, etc.) e pelos fatores motivacionais (reconhecimento profissional, auto-realização, etc.) (CAMPOS, 1992; CHIAVENATO, 1997; ROBBINS, 2001).

Cabe aos líderes, portanto, estarem preparados para observar e interpretar as diferentes necessidades e desejos dos seus subordinados, tendo sempre em mente a grande influência dos aspectos psicológicos e sociais na produtividade e satisfação das pessoas no trabalho, conforme observado por Elton Mayo (*apud* BATEMAN; SNELL, 1998).

### c) Aspectos relacionados à comunicação

Quanto a característica comunicação, Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p.320) a definem como “o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação”. Já para Likert (1979), essa característica contempla as fases de transmissão, recepção e compreensão e finalmente a aceitação ou rejeição das mensagens.

Segundo Bateman e Snell (1998), a comunicação pode ser dividida em formal e informal. Essa divisão muda de organização para organização, pois está intimamente ligada à cultura organizacional, apresentando, portanto, seus prós e contras. A comunicação formal é aquela mais precisa e oficial, que caracteriza as organizações mais maduras. Se, por um lado, deixa poucas dúvidas quanto ao conteúdo; por outro, tende a burocratizar a organização e distanciar o relacionamento entre as pessoas. Já a comunicação informal é aquela que geralmente se dá de forma verbalizada, pode agilizar o processo de comunicação e aproximar as pessoas e também facilitar a distorção da informação.

Quanto à comunicação formal, Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998) citam três vias (fluxos) básicas, quais sejam:

- Comunicação para baixo: representa a via de comando formal da organização do alto até o nível mais baixo. Tende a seguir e a refletir a relação autoridade–responsabilidade expressa no organograma.
- Comunicação para cima: representa o *feedback* de dados ou informações dos níveis mais baixos para os níveis da alta administração.
- Comunicação lateral ou horizontal: usada essencialmente pela coordenação, envolve colegas do mesmo grupo de trabalho e departamentos do mesmo nível.

Considerando que todos os integrantes de uma organização devem estar em sintonia e trabalhando de forma estruturada rumo aos objetivos comuns, a comunicação entre todos deve ser a mais eficiente possível. Isso para que não ocorram diferenças de entendimento quanto aos trabalhos a serem desenvolvidos e aos objetivos a serem atingidos pela organização. Nesse caso, Bateman e Snell (1998) e Likert (1979, p.63) argumentam que cabe ao gestor ter habilidade na comunicação e atribuir a devida atenção ao assunto, tratando-o como “essencial para o funcionamento da organização”.

#### d) Aspectos relacionados ao processo decisório

No processo decisório, conforme mostra o Quadro 3, as decisões tomadas pelo gestor, em muitas situações, acabam determinando o sucesso ou o insucesso de uma organização (FREITAS *et. al*, 1997). Os autores destacam o papel decisório do gestor dentro das organizações como estando intimamente relacionado ao padrão do seu comportamento<sup>1</sup>, ou seja, seu modo de atuação (estilo) e relação com as pessoas envolvidas nas diversas questões.

Considerando a diversidade de padrões de comportamento possíveis, as pessoas tendem a racionalizar as suas ações. De acordo com Simon (1965), os tomadores de decisões possuem regras predefinidas de situações reais, e podem adotar determinados estilos quanto à tomada de decisão, conforme classificação de Driver (*apud* FREITAS *et. al*, 1997, p.45):

- Decisivo: utiliza poucas informações para decidir. Conversa e age diretamente, utilizando muito pouco planejamento, não respeita a hierarquia, realiza reuniões curtas

---

<sup>1</sup> Por padrão de comportamento, entende-se o que Bourdieu (1995, p.137) chama de “habitus”, ou seja, predisposição para adotar certos tipos de comportamentos em face das situações que se apresentam.

com agendas claras e com tomadas de decisão a cada reunião. Prefere organizações com tarefas bem definidas e trabalha um problema de cada vez. Possui estilo autocrático e delegativo, procurando resultados sem interferir na tarefa delegada. Orientado por resultados.

- Flexível: também utiliza poucas informações para decidir, mas procura analisá-las sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. É adaptativo, flexível e criativo, preferindo a intuição ao planejamento. Trabalha com vários objetivos que geralmente refletem o pensamento da maioria, preferindo mais a aceitação que a resistência. Prefere organizações com pouca estrutura e regras, e com poucos trabalhos definidos. Decide baseado nas discussões de grupo.
- Hierárquico: planeja a longo prazo, fazendo análises complexas dos dados. Maximiza o uso de informações para alcançar a única e melhor solução. É controlador, centralizador, preocupado com os métodos utilizados e com os resultados esperados. Prejudica a sua comunicação pela complexidade e detalhamento das idéias. Tem como ideal a burocracia, podendo inibir a criatividade.
- Integrativo: usa bastante informação e gera o maior número de alternativas possíveis. Produz simultaneamente várias interpretações sobre as situações. Valoriza a exploração e a criatividade.
- Sistêmico: o mais complexo e difícil de ser compreendido. Combina qualidades do integrativo e do hierárquico. Não delega, exercendo influência e controlando as informações. Enfatiza a priorização de estratégias detalhadas para tratar problemas. Planeja o curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, sendo que o conjunto é dirigido para objetivos maiores e a longo prazo. Valoriza a informação, estimulando a coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. Utiliza-se de todos os recursos para compreender a situação (diagramas, mapas, gráficos, fluxos, etc.).

Considerando que a tomada de decisões é uma constante na vida profissional do gestor, independentemente da postura participativa ou não e do maior ou menor número de informações, é importante frisar a necessidade de clareza do gestor quanto às informações realmente relevantes para a tomada de decisão.



e) Aspectos relacionados ao processo de controle

Outra característica citada no Quadro 3 é o processo de controle, considerado uma das funções mais importantes a serem desempenhadas pelo gestor. Para Mockler (*apud* STONER; FREEMAN, 1985, p. 440), controle significa

um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de *feedbacks* de informação, comparar o desempenho presente com padrões preestabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa.

As etapas básicas do processo de controle, segundo Stoner e Freeman (1985), são: estabelecimento de padrões e métodos para a medição de desempenho; efetiva comparação entre o desempenho e o padrão estabelecido; e aplicação de ações corretivas e de melhorias, quando necessárias.

Destaca-se que o controle possibilita o monitoramento das diversas atividades desempenhadas numa organização, bem como auxilia os gestores no monitoramento das mudanças ambientais. Dada a complexidade das etapas do processo de controle das organizações, podem ser observados diferentes estilos do gestor quando em meio ao processo, pois este pode fazê-lo mediante a utilização de controles e informações ou então utilizando a intuição. Ou, ainda, fazê-lo de modo a contribuir com o desenvolvimento dos funcionários e da própria organização ou, então, conforme seu estilo, para puni-los caso os resultados alcançados sejam diferentes dos esperados (LIKERT, 1975;1979).

f) Aspectos relativos aos objetivos organizacionais

Os objetivos de uma organização são definidos quando da elaboração do seu planejamento. Como destacam Stoner e Freeman (1985, p.5), “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que os seus atos são baseados em algum método, plano, lógica, e não simplesmente em palpites”. Assim, esses planos determinam as diretrizes que a organização deve seguir, considerando ainda toda a equipe que as implementará. O estabelecimento dos objetivos e da missão da organização está relacionado ao processo de planejamento, conforme afirmam os autores.

Considerando que a determinação dos objetivos organizacionais para Nascimento (2002) depende, fundamentalmente, da interpretação que o gestor tem do ambiente externo, bem como do ambiente interno à organização, é importante a observação de como serão desempenhadas as interpretações das variáveis ambientais.

Sendo assim, Likert (1979) ressalta que um bom desempenho organizacional está relacionado à definição dos objetivos, ao estilo de liderança adotado pelos gestores, à motivação, à comunicação, à postura do gestor quanto ao processo decisório e ao controle das suas atividades e dos seus resultados.

As subseções seguintes abordam cada um dos principais estilos de gestão apontados por Likert (1975;1979), sendo analisados sob as diferentes dimensões.

### **2.3.2 Estilo de gestão autoritário-forte**

Este estilo apresenta as seguintes características:

#### *a) Dimensão Processo de Liderança*

- Os superiores não têm confiança nos subordinados; por sua vez, os subordinados não têm nenhuma confiança nos superiores.
- Os superiores não demonstram absolutamente qualquer tipo de apoio aos subordinados.
- Os subordinados não se sentem à vontade para discutir ou debater algo com seu superior imediato.
- Os superiores raramente ouvem as idéias, sugestões ou opiniões de seus subordinados.

#### *b) Dimensão Forças Motivacionais*

- As razões que se recorrem para estimular a motivação são: segurança física; segurança econômica e eventual alcance de melhor status.
- A maneira como essas razões são expostas – através do medo, ameaças, punições e recompensas ocasionais.
- As atitudes dos funcionários são hostis e contrárias às metas da organização.

- Existe conflito nas forças motivacionais, reduzindo consideravelmente o comportamento de apoio às metas da organização.

c) Dimensão *Processo de Comunicação*

- Pouquíssima interação e comunicação dirigida a alcançar os objetivos da organização.
- A informação flui de cima para baixo e a comunicação sempre se inicia na cúpula da organização.
- Os superiores proporcionam um mínimo de informações aos subordinados.
- A comunicação de cima para baixo é vista com grande desconfiança e a comunicação de baixo para cima é quase inexistente, sem nenhuma responsabilidade por parte dos subordinados.
- As informações de baixo para cima tendem a ser imprecisas; a comunicação lateral é precária por causa da competição e hostilidade entre pares.
- Há distância entre os superiores e os subordinados, ou seja, não existe relação de amizade.

d) Dimensão *Processo de Influência e Interação*

- Ocorre pouca interação entre os colaboradores e superiores e sempre com desconfiança.
- Nenhuma cooperação no trabalho de equipe.
- Os superiores exercem moderada influência nas metas, métodos e atividades de seus setores, já os subordinados nunca podem influir nas metas, métodos e atividades de seus respectivos setores de trabalho.
- A informação de uma área para a outra na organização ocorre somente de cima para baixo.

e) Dimensão *Processo Decisório*

- As decisões são tomadas pela alta administração da organização.
- As informações disponíveis para o processo decisório são parciais e imprecisas.
- Os responsáveis pela tomada de decisões muitas vezes não estão a par ou desconhecem os problemas da empresa, sobretudo em relação aos que dizem respeito aos níveis hierárquicos inferiores.

- O conhecimento técnico só é utilizado na tomada de decisão quando encontrado nos escalões superiores.
- A tomada de decisão não contribui na motivação de implementar a decisão, proporciona motivação desfavorável.
- Os subordinados nunca participam das decisões relacionadas aos serviços que executam.
- A tomada de decisão é baseada no padrão *homem-a-homem* e desencoraja o trabalho de equipe.

f) Dimensão *Metas e Diretrizes*

- As diretrizes e os comunicados são expedidos sem esclarecimentos.
- As metas são aceitas, mas sofrem forte resistência.

g) Dimensão *Processo de Controle*

- O desempenho das funções de controle é interesse somente da alta administração da organização.
- A existência de forças poderosas distorcem e deturpam as informações e mensurações utilizadas na função de controle; em consequência, as informações são habitualmente incompletas e muitas vezes inexatas.
- As funções de revisão e controle são concentradas no nível mais elevado da administração.
- Os dados de controle são utilizados pelos superiores de forma fiscalizadora e punitiva.

h) Dimensão *Desempenho*:

- Os superiores buscam atingir um padrão normal a razoável de metas de desempenho para a organização.

De acordo com Likert (1975;1979), no sistema autoritário-forte a administração controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. O processo de tomada de decisões fica centralizado na cúpula, de onde as decisões seguem, por um sistema unidirecional de comunicações, até a base da estrutura. Os trabalhadores são tratados com desconfiança, confinados às atribuições dos seus cargos, sujeitos à punição e raramente a recompensas.

### 2.3.3 Estilo de gestão autoritário-benevolente

No estilo de gestão autoritário-benevolente encontram-se as seguintes características:

#### a) Dimensão *Processo de Liderança*

- Existe confiança condescendente entre superiores e subordinados.
- Os superiores apresentam um relacionamento de apoio de forma condescendente e em determinadas situações e não propiciam aos seus subordinados discutirem detalhes referentes às suas tarefas.
- Os superiores, em alguns momentos, ouvem as sugestões dos subordinados quando da resolução de problemas de serviço.

#### b) Dimensão *Forças Motivacionais*

- São escassas.
- Através de recompensas e alguma punição real ou potencial.
- As atitudes dos subordinados são às vezes hostis e às vezes favoráveis às metas da organização e propiciam a conduta necessária para alcançá-las.
- As forças motivacionais são muitas vezes conflitantes e ocasionalmente podem revigorar-se mutuamente, ao menos em parte.
- A gerência tem responsabilidade para com as metas organizacionais, ocorrendo isso com pouca frequência por parte de outros membros da empresa.
- As atitudes na organização são subservientes às vontades dos superiores, que ocorrem por status e resultam em freqüentes hostilidades para com os pares.
- Ocorre um misto de frustração e de moderada satisfação pelo fato de se trabalhar na organização, em relação aos supervisores e às próprias realizações.

#### c) Dimensão *Processo de Comunicação*

- Ocorre pouca interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização.
- A direção do fluxo de informação é principalmente de cima para baixo.
- A informação é iniciada quase sempre na cúpula da organização.
- Os superiores só fornecem aos subordinados as informações que julgam necessárias.

- As comunicações são, algumas vezes, vistas com desconfiança.
- A comunicação de baixo para cima é limitada.
- A responsabilidade dos subordinados pela iniciativa de comunicações é relativamente pequena, a informação é “filtrada”, só acontecendo quando solicitada.
- Existem forças ocasionais atuando para deturpar e muitas forças para obter comunicação honesta.
- As informações solicitadas pelo chefe fluem bem, as demais são limitadas e cautelosamente fornecidas.
- A comunicação para cima muitas vezes é suplementada por um sistema de sugestões ou dispositivos semelhantes.
- A comunicação lateral é precária por causa de competição entre pares.
- Pode haver relativa amizade entre os chefes e subordinados no caso de ser uma questão de conveniência.

d) Dimensão *Processo de Influência e Interação*

- Existe pouca interação, e geralmente com alguma condescendência por parte dos superiores, medo e cautela por parte dos subordinados.
- Há pouca cooperação no trabalho em equipe.
- Os subordinados poucas vezes podem exercer influência sobre as metas, atividades e métodos de suas unidades e departamentos.
- Os superiores têm dificuldades para exercer influência nas metas, atividades e métodos de seus setores.
- Há estrutura adequada ao fluxo de informação quase exclusivamente de cima para baixo.

e) Dimensão *Processo Decisório*

- As principais diretrizes emanam do topo da administração, mas algumas decisões são tomadas na estrutura de níveis inferiores.
- A informação é quase sempre imprecisa para o processo decisório; os responsáveis pelas decisões estão a par de apenas alguns problemas.
- As decisões muitas vezes são tomadas em escalões mais elevados do que o nível dos detentores da informação.

- A tomada de decisão contribui com motivação relativamente reduzida e suscita alguma motivação para implementar as decisões.
- Os subordinados, às vezes, são consultados sobre decisões de serviços que executam; o processo decisório funciona quase totalmente de *homem-a-homem*, não estimulando o trabalho em equipe.

f) Dimensão *Metas e Diretrizes*

- As ordens e os comunicados são friamente emitidos, mas, às vezes, há oportunidade de comentá-los e discuti-los.
- As metas impostas pela cúpula encontram resistência parcial por parte dos subordinados; são aceitas ostensivamente, porém encontram resistência encoberta, pelo menos em grau moderado.

g) Dimensão *Processo de Controle*

- Os interesses pela função de controle são encontrados primordialmente na cúpula da organização.
- Existem forças regularmente poderosas para distorcer e deturpar as informações de controle, por isso mensurações e informações são muitas vezes incompletas e inexatas.
- As funções de revisão e controle são concentradas na cúpula, com algum controle delegado aos escalões médios e inferiores.
- Os dados de controle são usados de maneira fiscalizadora e punitiva, mas também podem ser instrumentos de recompensas utilizados de certa forma para orientação, mas obedecendo às ordens vindas da alta administração.

h) Dimensão *Desempenho*

- A produtividade é de regular para boa.
- O índice de absentéismo e *turnover* de pessoal são moderadamente altos quando as pessoas têm liberdade de movimento.
- A perda e o desperdício de materiais são moderadamente altos, exceto quando vigiados; e o controle e a inspeção de qualidade são úteis para a administração.

Sendo assim, o sistema autoritário-benevolente, de acordo com Likert (1975;1979), consiste num abrandamento do autoritário-forte. Isto é, as decisões continuam centralizadas na cúpula, mas já existe alguma delegação, o canal de divulgação começa a permitir alguma comunicação de baixo para cima, as relações interpessoais são toleradas, apesar da transigência, e qualquer organização informal é vista como ameaça. As punições tornam-se menos arbitrárias.

### **2.3.4 Estilo de gestão participativo-consultivo**

No estilo de gestão participativo-consultivo encontram-se as seguintes características:

#### a) Dimensão *Processo de Liderança*

- Os superiores têm substancial confiança nos subalternos, embora seja incompleta e relativa, mas ainda fazem questão de manter o controle das decisões.
- Os subordinados confiam parcialmente nos superiores, que geralmente exibem relacionamento de apoio aos subordinados; não sendo difícil para estes discutir com os superiores imediatos aspectos relativos às suas tarefas.
- Os superiores geralmente ouvem as sugestões dos subordinados, fazendo uso construtivo delas.

#### b) Dimensão *Forças Motivacionais*

- Recompensas e ocasionais punições.
- As atitudes para com a organização e suas metas são geralmente favoráveis e de apoio a um comportamento propício ao alcance de tais metas.
- As forças motivacionais apresentam algum conflito, mas freqüentemente se revigoram mutuamente.
- Grande número de funcionários sente responsabilidade e geralmente esses colaboradores atuam voltados para o alcance das metas da organização.
- Ocorrem atitudes cooperativas.
- Há tendência para elevada satisfação em relação aos supervisores e às próprias realizações pelo fato de os níveis inferiores sentirem-se parte da organização.



c) Dimensão *Processo de Comunicação*

- Existe bastante volume de interação e comunicação dirigido à realização dos objetivos da organização.
- A direção do fluxo de comunicação das informações ocorre para baixo e para cima.
- A informação é moldada na cúpula, mas com muitas iniciativas oriundas dos escalões mais baixos da organização.
- Os superiores fornecem as informações necessárias e respondem à maioria das perguntas dos subordinados.
- As comunicações de cima para baixo são freqüentemente aceitas, mas podem ser, em certas ocasiões, contestadas e discutidas.
- Existem poucas forças atuando para distorcer a informação, mas há também forças que preservam a honesta e precisa comunicação.
- A informação solicitada pelo chefe flui bem, as demais são limitadas.
-

- As informações disponíveis para o processo decisório são razoavelmente adequadas e precisas.
- Os responsáveis pela tomada de decisões conhecem moderadamente os problemas que ocorrem nos níveis hierárquicos inferiores.
- Grande parte dos conhecimentos técnicos disponíveis nos níveis superiores, médio e inferior é utilizada no processo decisório.
- Existe certa tendência para que as decisões sejam tomadas em níveis mais altos do que aqueles em que existem as informações mais apropriadas e precisas.
- Há alguma contribuição do processo decisório como força motivacional aos tomadores de decisão para implementá-las.
- Os subordinados geralmente são consultados sobre decisões relacionadas ao serviço que executam, mas raramente participam do processo decisório.
- A tomada de decisão é baseada tanto no padrão *homem-a-homem* como grupal; encoraja-se em parte o trabalho de equipe.

f) Dimensão *Metas e Diretrizes*

- As metas são estabelecidas e as diretrizes expedidas após discussão com os subordinados, sendo então traçado o rumo a seguir.
- As metas de elevado desempenho visadas pelos escalões superiores encontram alguma resistência da parte dos níveis hierárquicos mais baixos.
- As metas estabelecidas são aceitas ostensivamente, mas às vezes com certa resistência;

g) Dimensão *Processo de Controle*

- Existe interesse nas funções de controle primordialmente na cúpula, mas também com a responsabilidade compartilhada pelo nível médio e, em menor escala, pelos níveis inferiores.
- Existe alguma imprecisão nas mensurações e informações utilizadas no desempenho da função de controle no sentido de proteção do próprio ego e dos colegas, contendo algumas incorreções na informação.
- Há razoável delegação tanto do controle como da revisão das funções para os níveis inferiores.

- Os dados de controle são usados de maneira fiscalizadora, com ênfase nas recompensas que propiciam, mas também em punições, e são utilizados para auto-orientação.

#### h) Dimensão *Desempenho*

- Boa produtividade.
- Abstenções e *turnover* de pessoal moderados.
- Perda e desperdício de material moderados.
- O controle e a inspeção de qualidade são úteis para fins de verificação.

Pelo modelo consultivo as decisões são precedidas por consultas aos níveis inferiores, permitindo a participação e a delegação. As comunicações de baixo para cima são reforçadas, há confiança entre as pessoas, organizações informais são aceitas ou mesmo estimuladas. As recompensas são materiais, ocasionalmente sociais, raras punições são aplicadas (LIKERT, 1975;1979).

### **2.3.5 Estilo de gestão participativo-grupal**

No estilo de gestão participativo-grupal encontram-se as seguintes características:

#### a) Dimensão *Processo de Liderança*

- Os superiores confiam irrestritamente nos subordinados. Por sua vez, eles também confiam irrestritamente nos seus superiores.
- Os superiores sempre exibem um relacionamento de apoio aos subordinados em todas as situações.
- Os subordinados sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com seu superior imediato. Por sua vez, sempre ouvem as idéias e opiniões dos subordinados e fazem uso construtivo delas.

b) Dimensão *Forças Motivacionais*

- A forma como se recorre para estimular a motivação é através de recompensas económicas baseadas em sistema de remuneração desenvolvido pela participação. Existe participação do grupo no estabelecimento de metas, melhoria dos processos, avaliação dos progressos alcançados para a realização dos objetivos.
- As atitudes dos funcionários em relação à organização são fortemente favoráveis, estimulando uma conduta que implementa as metas da organização.
- Existe por parte dos funcionários de todos os níveis comprometimento pelo alcance das metas da organização.
- Há atitudes favoráveis e cooperativas entre os setores da organização; observa-se mútua confiança e lealdade entre os funcionários em geral.
- Existe orgulho por parte dos funcionários em todos os níveis hierárquicos, pelo fato de fazerem parte da organização; existe satisfação com a supervisão exercida na empresa e com as realizações pessoais de cada colaborador.

c) Dimensão *Processo de Comunicação*

- Há muita interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização, tanto dos indivíduos como dos grupos.
- A informação flui de baixo para cima, de cima para baixo e entre pares. A comunicação de cima para baixo se inicia, indistintamente, em todos os níveis hierárquicos.
- Os superiores transmitem as informações relevantes e respondem a todas as perguntas feitas pelos subordinados.
- As comunicações de cima para baixo são geralmente aceitas pelos subordinados; quando isso não ocorre, podem ser contestadas e discutidas.
- Existe grande adequação da comunicação de baixo para cima, através de todos os níveis hierárquicos.
- Há responsabilidade por parte dos subordinados ao iniciarem a comunicação de baixo para cima, sendo que toda informação relevante é comunicada.
- Não existem forças que distorçam a informação, mas convergem no sentido de torná-la precisa.
- A comunicação de baixo para cima é sempre precisa.
- Não há necessidade de sistema suplementar de comunicação de baixo para cima.

- A comunicação lateral é adequada, precisa e excelente.
- Há muita proximidade entre superiores e seus subordinados, ou seja, os superiores mantêm amizade com seus subordinados.
- O superior conhece e compreende os problemas enfrentados pelos seus subordinados.

d) Dimensão *Processo de Influência e Interação*

- Ocorre interação amistosa, com alto grau de confiança mútua, bem como substancial e notória cooperação no trabalho em equipe, em todos os setores da organização.
- É substancial o grau de influência que os superiores podem exercer sobre as metas, métodos adotados e atividades de suas unidades e departamentos, e quase sempre permitem que os subordinados influenciem diretamente nessas questões
- A informação flui a partir de todos os níveis, fazendo com que a influência seja exercida por todos os setores sobre todos os setores.

e) Dimensão *Processo Decisório*

- O processo decisório difunde-se por toda a organização, através de vínculos bem estabelecidos pelos grupos existentes.
- A informação disponível para o processo decisório é relativamente completa e precisa, baseada no eficiente fluxo de comunicação existente na empresa.
- Os responsáveis pelas tomadas de decisões estão, em geral, a par dos problemas da organização.
- O conhecimento técnico dos profissionais é empregado no processo de tomada de decisão em todos os setores da organização, indistintamente.
- As decisões da empresa são tomadas em equipe e no ponto em que reside a informação mais precisa e adequada para sustentar a decisão.
- Existe substancial contribuição do processo decisório como força motivacional aos tomadores de decisão.
- Os subordinados participam plenamente do processo decisório relacionado às tarefas que executam.
- A tomada de decisão é largamente baseada no consenso de equipe, encorajando o trabalho coletivo.

f) Dimensão *Metas e Diretrizes*

- As metas são estabelecidas através de ampla participação coletiva.
- Visando ao elevado desempenho, as metas são perseguidas por todos os níveis, sendo que os inferiores são mais exigentes que os superiores.
- As metas estabelecidas são aceitas, sem resistência de qualquer espécie, já que têm o consenso coletivo.

g) Dimensão *Processo de Controle*

- O interesse e a preocupação pelo controle estão difundidos por todos os níveis hierárquicos da organização, indistintamente.
- Existem fortes pressões para se obter informação completa e precisa, no sentido de guiar o próprio comportamento e o das equipes de trabalho; assim, as mensurações e a informação tendem à precisão máxima.
- Há ampla responsabilidade na empresa, tanto para o controle quanto para a revisão das funções.
- A organização formal e a informal formam uma só força, de modo que todos os integrantes da empresa apóiam os esforços para alcançar as metas da organização.
- Os dados de controle são usados para auto-orientação e resolução de problemas, não sendo empregados punitivamente.

h) Dimensão *Desempenho*

- Busca-se produtividade excelente.
- Abstenções e *turnover* de pessoal tendem a ser baixos.
- As perdas de material são mantidas num patamar mínimo.
- O controle e a inspeção de qualidade são úteis para ajudar os empregados a orientar seus esforços.

Assim, o estilo de gestão participativo caracteriza-se por ser descentralizado. Nele os trabalhadores são tratados com confiança, participam e se envolvem com os rumos da organização e trabalham em equipe. Há recompensas sociais e materiais, mas as punições são raras. O sistema de comunicações, bidirecional, é fundamental (LIKERT, 1975;1979).

Apresenta-se no Quadro 4 um resumo dos principais aspectos pesquisados para fins deste estudo, concernentes às características: comunicação e cooperação, motivação, decisão, metas/diretrizes e liderança, em relação a cada um dos tipos de estilo de gestão propostos por Likert (1975;1979).

<b>DIMENSÕES</b>	<b>Estilo autoritário</b>	<b>Estilo benevolente</b>	<b>Estilo consultivo</b>	<b>Estilo participativo</b>
<b>Processo de Liderança</b>	Não existe confiança entre superiores e subordinados	Confiança condescendente entre superiores e subordinados	Confiança substancial entre superiores e subordinados	Confiança irrestrita entre superiores e subordinados
<b>Forças Motivacionais</b>	Aplicam-se punições e as recompensas são ocasionais	Escassas as recompensas e eventuais punições	Recompensas e eventuais punições	Recompensas sociais e materiais e raras punições
<b>Processo de Comunicação e Cooperação</b>	Pouquíssima comunicação e nenhuma cooperação no trabalho de equipe	Pouca comunicação e cooperação no trabalho de equipe	Bastante comunicação e moderada cooperação no trabalho de equipe	Muita comunicação e notória cooperação no trabalho de equipe
<b>Metas e Diretrizes</b>	Forte resistência por parte dos subordinados	Resistência parcial por parte dos subordinados	Metas aceitas ostensivamente por parte dos subordinados	Metas aceitas sem resistência por parte dos subordinados
<b>Processo Decisório</b>	Decisões centralizadas na alta administração e informações disponíveis parciais e imprecisas	Decisões centralizadas na alta administração, com algumas tomadas em níveis inferiores e informações disponíveis quase sempre imprecisas	Principais decisões centralizadas na alta administração, decisões mais específicas descentralizadas e informações disponíveis razoavelmente adequadas e precisas	Decisões descentralizadas e informações completas e precisas disponíveis para o tomador de decisão

**Quadro 4:** Resumo das características organizacionais sob a perspectiva dos tipos de estilos de gestão

A partir dessa caracterização os gestores (gerente, executivo, diretor, etc.), para executarem suas funções, necessitam conhecer os objetivos da tarefa proposta e transformá-los em uma ação por meio de planejamento que os manterá em uma direção e no controle de todos os esforços utilizados para o alcance das metas elaboradas.

Dentro desse enfoque, acredita-se que o gestor tem a função de facilitador no desempenho das tarefas, visando ao alcance dos objetivos da organização e motivando os subordinados para que possam agir de forma cooperativa, disciplinada e que tenham a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Para que desenvolva com eficiência e eficácia as tarefas sob sua responsabilidade, o gestor deve ter pleno conhecimento de suas funções e de seu papel dentro da organização, além de coordenar o grupo e buscar a realização do objetivo predeterminado pela organização.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa.

Gil (1999, p. 42) define pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

No entanto, para que essas respostas sejam consideradas científicas, de acordo com Gil (1999), é necessário identificar técnicas que possibilitem a sua verificabilidade, e para isso deve-se definir o método a ser utilizado.

Assim, o método científico utilizado nesta pesquisa foi classificado em dois grupos, “os que proporcionam as bases lógicas da investigação e os que indicam os meios técnicos da investigação” (GIL, 1999, p. 27).

O método utilizado neste estudo acerca das bases lógicas da investigação foi o indutivo. De acordo com Gil (1999, p. 28), esse método “parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”. Assim, esta pesquisa buscou analisar, a partir de um conjunto de empresas, se a tendência dos estilos de gestão, classificados como autoritário, benevolente, consultivo ou participativo, influenciam nos seus resultados econômicos.

Para os meios técnicos da investigação foram utilizados métodos estatísticos, a fim de verificar a existência de relação significativa entre o resultado das empresas, objeto do estudo, e os estilos de seus gestores.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Silva e Menezes (2001) classificam a pesquisa quanto à natureza, à forma de abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos. Para fins deste estudo, adotou-se esta classificação.



a) Quanto à natureza

Esta pesquisa é aplicada, porque buscou analisar, a partir de um conjunto de características, a tendência dos estilos de gestão das empresas pesquisadas e se estes têm influência sobre os seus desempenhos econômicos.

b) Quanto à forma de abordagem do problema

A abordagem do problema é classificada como quantitativa. Conforme Silva e Menezes (2001), a pesquisa é considerada quantitativa quando traduz em números, opiniões e informações que foram classificadas e analisadas através do uso de técnicas estatísticas, o que possibilita a verificação da existência de associação entre as variáveis pesquisadas.

c) Quanto aos objetivos

De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis.

As pesquisas descritivas caracterizam-se segundo esse autor, pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento quer se conhecer. Assim, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas envolvidas no problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, se obter os resultados e conclusões de acordo com os dados coletados. Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva, pois se verificou a relação entre o estilo de gestão e o resultado econômico das empresas estudadas.

d) Quanto aos procedimentos técnicos

Realizou-se a pesquisa por meio de uma *survey*, ou seja, um levantamento através de questionário, como instrumento de coleta de dados. Esse tipo de pesquisa, descrito por Gil (1999), caracteriza-se por informações solicitadas a um grupo significativo de pessoas acerca de um tema estudado e através da análise realizada por meio dos dados coletados.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Gil (1999), universo é um conjunto de elementos com determinadas características denominado de população, por exemplo, todos os habitantes de um

determinado lugar. A população desta pesquisa são todas as empresas relacionadas na revista *Valor 1.000*, nas edições de 2001 a 2005 (apresentando dados dos anos de 2000 a 2004).

A *Valor 1.000* é uma revista anual, que divulga as 1.000 maiores empresas do Brasil, por meio da análise de seus demonstrativos contábeis e de diversos indicadores como: resultado operacional, margem líquida, rentabilidade do patrimônio líquido, ativo total, entre outros, formando um *ranking*. Este é subdividido em 27 setores: açúcar e álcool; agricultura; água e saneamento; alimentos; bebidas e fumo; comércio atacadista; comércio exterior; comércio varejista; construção e engenharia; eletroeletrônica; energia elétrica; farmácia e cosmético; materiais de construção e decoração; mecânica; metalurgia; mineração; papel e celulose; plásticos e borracha; química e petroquímica; serviços especializados; serviços médicos; siderurgia; tecnologia da informação; telecomunicações; têxtil, couro e vestuário; transportes e logística; e veículos e peças.

Justifica-se o motivo pela escolha dessas empresas em virtude de serem todas auditadas; terem demonstrações financeiras comparáveis, obedecerem formas de mensuração dos dados consistentes; e por esse conjunto de fatores demonstrar maior credibilidade.

Primeiramente, para selecionar a amostra do estudo verificou-se quais as empresas que permaneceram no *ranking* durante as cinco edições de 2001 a 2005 (dados de 2000 a 2004), totalizando 550 organizações. Segundo Gil (1999), a amostra seria o subconjunto desta população, ao qual se estimam as características.

Posteriormente, foi examinado se constavam nos cinco anos pesquisados, informações sobre o lucro da atividade e a margem líquida de cada uma dessas empresas. Nem todas as empresas tinham esses dados disponíveis e, em função disso, foram excluídas da relação.

Após esses procedimentos chegou-se à amostra inicial da pesquisa. De acordo com Gil (1999, p. 100), amostra é o “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. A amostra deste estudo é não-probabilística e por acessibilidade. Nesse tipo de amostra, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (GIL 1999, p. 104).

A amostra inicial totalizou 386 empresas (Apêndice B) que foram classificadas de acordo com os setores de atividade informados na revista e apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1:** Distribuição da amostra inicial por setores de atividades

<b>Setor de atividade</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Agricultura	14
Água e Saneamento	14
Alimentos	36
Bebidas e Fumo	11
Comércio Atacadista	15
Comércio Varejista	35
Construção Civil	12
Eletroeletrônica	15
Energia Elétrica	40
Material de Construção e Decoração	21
Metalurgia	29
Papel e Celulose	14
Química e Petroquímica	37
Serviços Especializados	22
Tecnologia da Informação	11
Telecomunicações	12
Têxtil, Couro e Vestuários	17
Transporte e Logística	31
<b>Total da amostra</b>	<b>386</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Não se conseguiu contato com 43 das 386 empresas selecionadas, pelos seguintes motivos: dificuldade de localização do número de telefone; não-atendimento das ligações; política interna da empresa em não responder aos questionários. Em razão disso, o questionário foi remetido para 343 empresas entre os dias 19 de setembro e 6 de outubro de 2006. Obteve-se o retorno de 115 respostas, das quais 4 foram excluídas, pois um número pouco significativo de empresas dos seus respectivos setores de atividades respondeu à pesquisa – empresas do setor de água e saneamento (3) e de tecnologia da informação (1). Isso ocasionou a eliminação desses setores para fins de análise dos dados. O retorno dos questionários se deu entre os dias 20 de setembro e 21 de novembro de 2006.

Após a análise das respostas, houve a necessidade de contatar novamente com parte dos respondentes, a fim de solicitar esclarecimentos sobre as respostas dadas em algumas questões, o que foi prontamente esclarecido.

Dessa forma, ao término do levantamento, foram obtidas 111 respostas que representaram 28,76% da amostra inicial. Foram agrupados os setores de alimentos com o de bebidas e fumo; comércio varejista com comércio atacadista; e construção civil com material de construção e decoração, por serem setores de atividades afins, visando a uma melhor

distribuição das respostas. A Tabela 2 mostra a distribuição das respostas por setores de atividade.

**Tabela 2:** Distribuição do retorno dos questionários (amostra final)

<b>Setor de atividade</b>	<b>Quantidade de empresas</b>	<b>Participação</b>
Agricultura	9	8,11%
Alimentos / Bebidas e Fumo	14	12,61%
Comércio Atacadista / Varejista	13	11,71%
Construção Civil / Material de Construção e Decoração	8	7,21%
Eletroeletrônica	5	4,50%
Energia Elétrica	11	9,91%
Metalurgia	12	10,81%
Papel e Celulose	5	4,50%
Química e Petroquímica	11	9,91%
Serviços Especializados	5	4,50%
Têxtil, Couro e Vestuário	10	9,01%
Transporte e Logística	8	7,21%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados a partir de um questionário composto de 21 questões (Apêndice C), disponibilizado na internet, com perguntas fechadas. De acordo com Gil (1999), essas perguntas são aquelas que têm as respostas limitadas às alternativas apresentadas. O questionário permitiu obter as características de gestão descritas na seção 3.4, consideradas necessárias para se classificar os estilos de gestão (variável independente) das empresas da amostra, conforme mencionado no capítulo do referencial teórico, e que podem explicar o seu resultado econômico (variável dependente).

Gil (1999, p. 128) define questionário como

uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

De acordo com esse autor, o questionário como instrumento de coleta de dados, apresenta as seguintes vantagens: atinge grande número de pessoas, mesmo que estejam

dispersas numa área geográfica muito extensa, já que pode ser enviado pelo correio; implica menores gastos com pessoal, posto que não exige o treinamento dos pesquisadores; garante o anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Por outro lado, apresenta certas limitações que, segundo Gil (1999), são: baixo índice de retorno de questionários respondidos; impossibilidade de auxílio quando do não-entendimento das instruções ou perguntas; falta de conhecimento das circunstâncias em que o questionário foi respondido; sem garantia de que todas as perguntas serão respondidas; devolução tardia, o que prejudica o cronograma da pesquisa; e distorção de interpretação por parte dos respondentes.

Antes do envio do questionário para as empresas pesquisadas, realizou-se um pré-teste do instrumento com a finalidade de assegurar a clareza e o entendimento das questões elaboradas. Lakatos e Marconi (1991, p. 203) advertem que o pré-teste “deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo do estudo”. Assim, os respondentes do pré-teste foram quatro *controllers* de empresas diferentes da amostra e quatro professores universitários, escolhidos por critérios de acessibilidade. As melhorias sugeridas foram incorporadas ao instrumento de coleta de dados.

Posteriormente, o questionário foi disponibilizado no endereço <https://lhp.sytes.net/pesquisa/index.csp?Empresa=1>, na internet. Pesquisas na internet ou na *web*, segundo Malhotra (2001, p. 185), utilizam a linguagem (HTML) e “são colocadas em um *website*. [...] Os entrevistados devem dirigir-se a um determinado endereço na *web* para completar a *survey*”.

Para cada empresa da amostra atribuiu-se um número seqüencial de 1 a 386, que foi acrescentado ao *link* da internet onde se encontrava o instrumento de pesquisa. Por meio dessa identificação foi possível saber qual empresa havia respondido ao questionário.

Antes do envio da correspondência eletrônica contendo explicações da pesquisa e o *link* de acesso ao questionário, os respondentes foram contatados por telefone a fim de lhes explicar o objetivo da pesquisa e de solicitar os seus endereços eletrônicos. Isso ocorreu entre o período de 18 de setembro a 06 de outubro de 2006.

Procurou-se, preferencialmente, que o questionário fosse respondido por *controllers* das organizações, ou, na sua inexistência, pelos diretores administrativos ou financeiros. O

objetivo da escolha por pessoas que exercessem essas funções foi o de se tentar evitar o viés por parte dos respondentes, decorrente da falta de conhecimento sistêmico das operações das empresas.

### 3.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

O questionário (Apêndice C) era composto por perguntas do tipo estruturadas, ou seja, aquelas que “especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta”, (MALHOTRA, 2001, p. 282) podendo ser de múltipla escolha, dicotômica ou escalonada.

Para identificar as características organizacionais das empresas pesquisadas, utilizou-se um total de 21 questões fechadas, com o objetivo de classificar estas questões de acordo com as dimensões mencionadas no Quadro 3 do capítulo do referencial teórico.

A partir disso, classificou-se cada uma das questões do questionário (Apêndice C) conforme as características organizacionais propostas por Likert (1975;1979) e apresentadas na subseção 2.3.1 do capítulo do referencial teórico. No total, foram oito grupos (denominados de dimensões), embora o questionário tenha sido aplicado aos respondentes de forma global, isto é, antes de tal classificação.

Entretanto, depois de realizados os testes estatísticos (de média, mediana, desvio padrão, box plot, matriz de correlação, Jarque-Bera e qui-quadrado), de cada um dos oito grupos de questões, o resultado obtido e apresentado no Apêndice D não mostrou associação estatística entre as questões dentro de uma mesma dimensão, como foram os casos de: *Forças Motivacionais*, *Processo de Comunicação* e *Processo Decisório*.

Nesse sentido, optou-se por realizar outros testes estatísticos e aproveitar toda a informação disponível para obter conclusões interessantes sobre o tema na análise dos dados desta pesquisa. Assim, procedeu-se a uma análise fatorial, através do método de componentes principais, apresentado na subseção 3.5.2.

A análise fatorial resultou em cinco fatores (grupos) de questões distribuídas de acordo com as características de gestão específicas de cada tema e denominadas: *Comunicação e Cooperação*; *Forças Motivacionais*; *Processo Decisório*, *Metas e Diretrizes*; *Processo de Liderança*.

A seguir, apresentam-se as questões classificadas em cada uma das dimensões, bem como o objetivo das questões e a justificativa do agrupamento.

a) Dimensão *Comunicação e Cooperação*

De acordo com Glautier e Underdown (1976), a informação tem como um de seus objetivos proporcionar à organização condições para que seus gestores tomem decisões apropriadas, através da combinação do uso eficiente de outros recursos – humanos, tecnológicos e ativos – que compõem sua estrutura e possibilitam o seu funcionamento, facilitando, assim, o alcance dos seus objetivos.

Nesse sentido, o objetivo desse bloco de questões foi o de verificar se existe *Sempre, Quase Sempre, Alguns Momentos* ou *Nunca*, informações que fluem nos níveis adequados entre os gestores, a fim de alcançar os objetivos da organização. Isto é, se as comunicações de cima para baixo são aceitas e compreendidas pelos colaboradores; se existe a prática de comunicar aos colaboradores o limite de suas responsabilidades; e se existe uma interação entre todos os colaboradores, propiciando um clima de cooperação para atingir o objetivo da empresa. Posteriormente, identificar se as empresas na dimensão *Processo de Comunicação e Cooperação* tendem a um estilo de gestão autoritário-forte, autoritário-benevolente, consultivo ou participativo. Assim, no Quadro 5 são apresentadas as questões que compõem a dimensão *Comunicação e Cooperação*.

DIMENSÃO	QUESTÕES	OBJETIVO DAS QUESTÕES
<b>Comunicação e Cooperação</b>	<b>Q1:</b> Cada colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades?	Verificar a tendência autoritária ou participativa do estilo de gestão.
	<b>Q2:</b> Cada colaborador ao executar as suas tarefas o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa?	Verificar se os objetivos dos colaboradores das empresas são congruentes com os planos dela.
	<b>Q3:</b> Na sua percepção, as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores?	Verificar se no estilo de gestão das empresas pesquisadas existe divulgação clara sobre as suas prioridades de forma que as metas estabelecidas para eles façam sentido e eles se comprometam com tais metas.
	<b>Q4:</b> Os colaboradores da empresa trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns, concentrando-se no resultado da organização?	Verificar se existe um clima de cooperação entre os colaboradores.
	<b>Q5:</b> Na sua percepção, os colaboradores da empresa dão total atenção aos comunicados da organização e compreendem adequadamente o que os líderes estão comunicando?	Verificar se o nível de comunicação existente entre a cúpula administrativa e os gestores possibilita que estes entendam as prioridades da empresa.
	<b>Q6:</b> Cada gerente possui informações suficientes para realizar suas atividades e para corrigir eventuais desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi realizado?	Verificar se as informações são usadas para orientar o processo decisório e para exercer a função de controle.

## Continuação Quadro 5

DIMENSÃO	QUESTÕES	OBJETIVO DAS QUESTÕES
<b>Comunicação e Cooperação</b>	<b>Q7:</b> Os líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos?	Verificar se existe um clima favorável de crescimento na organização, nos níveis hierárquicos inferiores, e se as empresas fomentam ou não um clima de administração participativa.

**Quadro 5:** Questões indicativas sobre a característica de gestão Comunicação e Cooperação

b) Dimensão *Forças Motivacionais*

A “motivação é o elemento responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2002, p. 151). Considerando que nas empresas, formal ou informalmente, os dirigentes procuram estabelecer metas e objetivos a serem alcançados pelos colaboradores de uma forma geral, e conseqüentemente, acompanham se os resultados almejados foram de fato alcançados pelos seus gestores, apresentam-se, no Quadro 6, as questões classificadas concernentes ao tema motivação.

DIMENSÃO	QUESTÕES	OBJETIVOS DAS QUESTÕES
<b>Forças Motivacionais</b>	<b>Q8:</b> A empresa atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores?	Verificar se existe a prática de atribuir recompensas como forma motivacional.
	<b>Q9:</b> A empresa aplica procedimentos de punição quando os gestores não atingem os resultados esperados?	Verificar se as empresas adotam mecanismos motivacionais de punição pelo não-cumprimento das metas.
	<b>Q10:</b> Em sua empresa, incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independentemente de seu nível hierárquico?	Verificar se existe a prática de descentralização das decisões como forma de identificar se a gestão é participativa ou não.
	<b>Q11:</b> A empresa cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável?	Verificar se o ambiente das empresas investigadas propicia um clima favorável para o comprometimento dos gestores.
	<b>Q12:</b> A empresa estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes?	Verificar se as empresas possibilitam um cenário construtivo de aprendizagem e de desenvolvimento profissional de seus gestores.

**Quadro 6:** Questões indicativas sobre a característica de gestão Forças Motivacionais

O objetivo nesta dimensão foi verificar como se apresenta a motivação nas empresas pesquisadas para, então, classificar o estilo de gestão no quesito *motivação*: autoritário-forte, autoritário-benevolente, consultivo ou participativo.



Nesse sentido, justifica-se essa classificação, pois abrange maneiras de motivar os envolvidos na execução das tarefas.

c) Dimensão *Processo Decisório*

Considera-se que toda decisão tem na informação a matéria-prima para o desencadeamento e êxito de todo o processo. Logo, compete à organização disponibilizar informações aos tomadores de decisão. O objetivo nesta dimensão foi verificar se as decisões são descentralizadas ou não; se os gestores têm disponíveis as informações que interessam às decisões; e se os subordinados participam das decisões relacionadas ao serviço que executam. Apresentam-se as questões no Quadro 7, a fim de, posteriormente, identificar a tendência do estilo de gestão das empresas pesquisadas na dimensão *Processo Decisório*.

DIMENSÃO	QUESTÕES	OBJETIVOS DAS QUESTÕES
<b>Processo Decisório</b>	<b>Q13:</b> O sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão?	Verificar se o nível de informação fornecida aos gestores possibilita que estes realizem suas atividades, sabendo o reflexo delas no resultado da organização.
	<b>Q14:</b> São utilizados indicadores econômico-financeiros, para otimizar a qualidade das decisões gerenciais?	Verificar se existem mecanismos de monitoramento dos gestores quanto ao resultado proporcionado por suas decisões.
	<b>Q15:</b> A empresa adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão?	Verificar, entre as empresas analisadas, quais têm sistemas informatizados com características que auxiliam a administração nos processos de decisão.

**Quadro 7:** Questões indicativas sobre a característica de gestão Processo Decisório

d) Dimensão *Metas e Diretrizes*

A gestão estratégica é moldada de acordo com o modelo de gestão, baseado na missão, crença e valores da organização, onde são estabelecidos os princípios e/ou Metas e Diretrizes a serem seguidos durante o processo de gestão, conforme mencionado no capítulo do referencial teórico. Assim, a classificação dessas questões visa a verificar a maneira habitual de estabelecer e divulgar as Metas e Diretrizes organizacionais. Num segundo momento, identificar se as empresas da amostra tendem a adotar um estilo de gestão autoritário-forte, autoritário-benevolente, consultivo ou participativo nesse quesito, conforme Quadro 8.

DIMENSÃO	LEGENDAS/QUESTÕES	OBJETIVOS DAS QUESTÕES
<b>Processo de Metas e Diretrizes</b>	<b>Q16:</b> A empresa realiza formalmente o planejamento estratégico?	Verificar se o processo de gestão das empresas pesquisadas é estruturado de forma a permitir uma administração orientada formalmente para resultados.

## Continuação Quadro 8

DIMENSÃO	LEGENDAS/QUESTÕES	OBJETIVOS DAS QUESTÕES
<b>Processo de Metas e Diretrizes</b>	<b>Q17:</b> A empresa institui indicadores de desempenho operacional para facilitar o monitoramento das ações dos gestores e compará-los com os padrões estabelecidos no seu planejamento estratégico?	Verificar se as empresas pesquisadas adotam indicadores de desempenho como instrumento de monitoramento operacional e de gestores, e se esses indicadores têm como base um processo formal de planejamento.
	<b>Q18:</b> Os objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados aos seus colaboradores?	Verificar se o processo de comunicação interna permite aos gestores conhecer os objetivos da organização de forma que cumpram as suas metas conscientemente.
	<b>Q19:</b> As áreas da empresa, no âmbito de suas atividades, respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias na medida em que elas são detectadas?	Verificar o nível de flexibilidade e de interação que os gestores têm com o macroambiente.

**Quadro 8:** Questões indicativas sobre característica de gestão Metas e Diretrizese) Dimensão *Processo de Liderança*

A liderança envolve diferentes componentes das áreas das relações interpessoais: comunicação, resolução de conflitos, percepções individuais e, principalmente, interação chefe/subordinado, conforme mencionado no capítulo do referencial teórico.

O objetivo desta dimensão foi o de verificar se existe confiança mútua entre os superiores e subordinados e até que ponto o comportamento dos superiores propicia, por exemplo, a descentralização das decisões. E, verificar, também, se a tendência do estilo de gestão das empresas da amostra pesquisada, no quesito *Processo de Liderança*, é autoritário-forte, autoritário-benevolente, consultivo ou participativo, conforme Quadro 9.

DIMENSÃO	QUESTÕES	OBJETIVOS DAS QUESTÕES
<b>Processo de Liderança</b>	<b>Q20:</b> Os superiores apresentam uma relação de confiança nos subordinados na execução das tarefas e vice-versa?	Verificar o nível de relação interpessoal e de confiança entre gestores e subordinados.
	<b>Q21:</b> Os gerentes são informados sobre as variações entre os resultados alcançados e aqueles previstos nos planos?	Verificar se as lideranças da empresa centralizam ou não as informações relativas ao cumprimento das metas estabelecidas.

**Quadro 9:** Questões indicativas sobre a característica de gestão Processo de Liderança

Ressalta-se que esse instrumento, quando utilizado em outro momento para a verificação da tendência do estilo de gestão dessas empresas, pode vir a sofrer ajustes, visando a aperfeiçoá-lo e/ou adequá-lo, conforme a sensibilidade e a experiência de quem aplica. Salienta-se, oportunamente, que as questões utilizadas neste estudo são diferentes daquelas que Likert utilizou na sua pesquisa.

O formato das respostas foi elaborado de forma escalonada, baseado na escala Likert. Segundo Gil (1999), essa escala é construída a partir dos seguintes passos:

- Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado.
- Solicita-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, conforme a graduação.
- Avaliam-se os vários itens, de forma que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável, o mais baixo.
- Calcula-se o resultado total de cada respondente pela soma dos itens.
- Verificam-se quais os itens que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total. Para isso, são utilizados testes de correlação.
- Eliminam-se os itens que não apresentam forte correlação com o resultado total, para garantir a coerência interna da escala.

De acordo com Malhotra (2001), a escala Likert é medida com cinco categorias de respostas, exigindo que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com relação às afirmações apresentadas.

As principais vantagens dessa escala são apresentadas por Malhotra (2001), quais sejam:

- De fácil construção e aplicação.
- Os respondentes entendem facilmente como utilizá-la.

A desvantagem destacada pelo autor refere-se ao maior consumo de tempo para ser completada, se comparada a outras escalas, pois para responder é necessário ler cada uma das afirmações.

Realizou-se uma adaptação à escala de Likert, sendo definidas quatro categorias de respostas ao invés de cinco, conforme ela prevê. Essa adaptação se fez necessária, pois os estilos de gestão foram classificados de acordo com quatro categorias, conforme mencionado no capítulo do referencial teórico. A legenda da escala foi definida conforme Tabela 3.

**Tabela 3:** Escala para respostas

<b>Resposta</b>	<b>Código</b>
Nunca	1
Alguns momentos	2
Quase sempre	3
Sempre	4

As respostas às questões originadas deste escalonamento, para fins deste estudo, representam os estilos de gestão denominados a seguir:

1. *Nunca* corresponde ao estilo de gestão autoritário-forte.
2. *Alguns Momentos* corresponde ao estilo de gestão autoritário-benevolente.
3. *Quase Sempre* corresponde ao estilo de gestão consultivo.
4. *Sempre* corresponde ao estilo de gestão participativo.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Como este estudo visou investigar se os diferentes estilos de gestão das organizações pesquisadas influenciam nos seus resultados econômicos, foram definidas como variáveis dependentes, o lucro da atividade e também a margem líquida das empresas da amostra durante cinco anos (2000 a 2004), conjugados com os estilos de gestão previamente definidos conforme subseções 2.3.2 a 2.3.5 do capítulo do referencial teórico e com a análise fatorial e de *cluster* aplicadas às respostas do questionário desta pesquisa.

Para realizar a análise dos dados da pesquisa, utilizou-se o *software* estatístico Eviews 5.1, em que foram realizados os testes de média, mediana, desvio-padrão, box-plot, matriz de correlação, Jarque-Bera e qui-quadrado (Apêndice D). E o *software* estatístico SPSS 15.0, para realizar as análises fatorial, *cluster* e ANOVA (Apêndices E, F e G).

A seguir apresenta-se a descrição de cada um dos testes estatísticos aplicados nesta pesquisa.

#### 3.5.1 Análise Descritiva

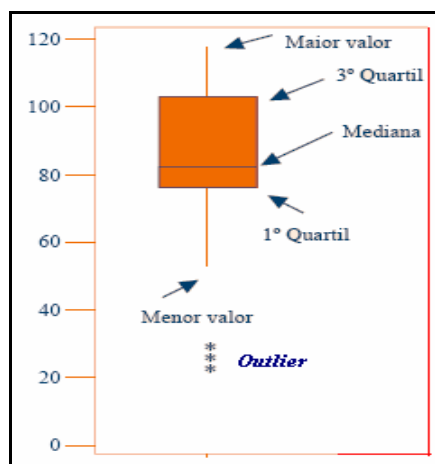
Foram realizados testes estatísticos com o objetivo de verificar a existência de associação entre as questões de cada uma das oito dimensões citadas na subseção 2.3.1, do capítulo do referencial teórico, a fim de confirmar se as mesmas tinham correlação entre si, em cada um dos grupos estipulados.

Nessa etapa, a análise foi estruturada da seguinte forma:

a) O percentual de respostas graficamente para cada uma das 21 questões do questionário aplicado, individualmente, conforme a respectiva dimensão.

b) Com a finalidade de mostrar a dispersão relativa às respostas obtidas das questões aplicadas com o questionário e as diferenças que existem entre as questões de uma mesma dimensão, apresentam-se representações diagramáticas através do gráfico box-plot (mínimo, quartil inferior, mediana, quartil superior, máximo).

O box-plot, conforme Figura 2, é um gráfico no formato de caixa, cujos limites são o 1º quartil e o 3º quartil, e representam 25% e 75% dos dados, respectivamente. Essa caixa é dividida por uma linha, conforme Figura 2, chamada de mediana, e concentra 50% dos dados sobre ela. Há, também, dois eixos ligados à caixa, estendendo-se aos extremos, isto é, ao menor e ao maior valor dos dados obtidos nas respostas do questionário, excluindo os valores discrepantes (*outliers*<sup>2</sup>). De um extremo ao outro dessa caixa tem-se o espalhamento dos dados. A principal utilidade do box-plot é mostrar a dispersão de um grupo de dados e as diferenças que existem entre grupos.



**Figura 2:** Box-plot

Fonte: Adaptado de Hoffmann, 1980.

c) A média, a mediana e o desvio-padrão das respostas das perguntas do questionário.

A média mostra o valor em torno do qual se agrupam as observações de um conjunto de dados e é definida como a soma de todos os valores da amostra dividido pelo número de observações da amostra.

<sup>2</sup>*Outliers* são valores que superam em uma vez e meia a amplitude interquartílica (3º quartil menos 1º quartil) (HOFFMANN, 1980).

A mediana ou percentil 50 é definida como o valor que divide os dados ordenados ao meio, isto é, metade dos dados tem valores maiores do que a mediana e a outra metade tem valores menores do que a mediana.

O desvio padrão e a variância medem o grau de dispersão dos dados numéricos em torno de um valor médio. O desvio padrão é a raiz quadrada, com sinal positivo, da variância. Já a variância é definida como a soma dos quadrados dos desvios dos valores da variável em relação a sua média, dividido pelo número de observações (HOFFMANN, 1980).

Além disso, para verificar a normalidade da distribuição do conjunto das questões do questionário em cada uma das dimensões, utilizou-se o teste Jarque-Bera, cuja finalidade é observar se determinada variável possui distribuição Normal. *P-Valores* inferiores a 0,10, segundo Hill, Griffiths e Judge (2003), significam que a variável possui distribuição normal.

Uma variável quantitativa segue uma distribuição Normal se sua distribuição de frequências tem o formato similar ao de um sino, ou seja, a maioria dos valores se concentra em torno da média e, à medida que se afasta do centro, as observações são cada vez mais raras (HILL; GRIFFITHS; JUDGE, 2003).

d) A matriz de correlação teve por finalidade medir o grau de relação linear entre as questões de cada dimensão.

Matriz de correlação, conforme Hill, Griffiths e Judge (2003), é uma matriz quadrada, simétrica, cuja diagonal é formada pela unidade, pois trata-se da correlação da variável com ela mesma, e em cada interseção, linha (i), coluna (j), a correlação das variáveis  $X_i$  e  $X_j$ .

e) Teste qui-quadrado.

Para verificar a associação entre as questões do questionário dentro de um mesmo bloco (dimensão), foi realizado o teste qui-quadrado. A hipótese nula do teste qui-quadrado é de que não existe associação entre as variáveis, e a hipótese alternativa é de que existe associação. Para uma significância de 5%, rejeita-se a hipótese nula se a probabilidade (representada por valor- $p$ ) for menor do que 0,05.

O teste qui-quadrado, segundo Hill, Griffiths e Judge (2003), é um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas. O princípio básico deste método é comparar proporções, isto é, as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para certo evento.

### 3.5.2 Análise Fatorial

Análise fatorial é uma técnica multivariada que, segundo Fachel (1976) e Hair *et al.* (2005), é utilizada para determinar a intercorrelação entre variáveis relativas a determinados elementos comparáveis como, por exemplo, respostas de questionários, definindo, assim, se estas podem ser condensadas ou sumarizadas em um conjunto de dimensões comuns chamado de componentes ou fatores que, no caso deste estudo, são as questões sobre características de gestão aplicadas através do questionário (Apêndice C).

Em outras palavras, a análise fatorial é outra forma de classificar as questões do questionário aplicado dentro das dimensões antes descritas. As questões se reúnem porque possuem afinidade entre si, deixando dentro da dimensão apenas aquelas que cumprem com essa característica e deixando fora aquelas que não têm um bom grau de afinidade.

As respostas do questionário desta pesquisa foram submetidas à análise fatorial através dos componentes principais e da rotação ortogonal (critério *Varimax*<sup>3</sup>), que permite a extração de dimensões não-correlacionadas, com autovalor mínimo (*Eigenvalue*) maior ou igual a 1 (um). Segundo Fachel (1976), é usual considerar-se apenas os fatores com autovalor mínimo (*Eigenvalue*) igual ou superior a 1,0. O autovalor mínimo de um fator é uma quantidade que mede o número médio de questões englobadas pelo fator.

A análise de componentes principais, segundo Hair *et al.* (2005), é utilizada para condensar a maioria das informações originais por meio de um número mínimo de fatores, ou seja, agrupa questões que possuem características similares entre si. Segundo Fachel (1976), cada um dos fatores mostra, através das cargas fatoriais, quais questões apresentam maior peso na composição de cada grupo da amostra. Hair *et al.* (2005) mencionam que cada variável (questão do questionário) observada é prevista por todas as outras.

Para a análise de cada um dos fatores levou-se em consideração o coeficiente de correlação (carga fatorial) com que cada pergunta contribuiu na composição do conjunto das questões, conforme apresentado no capítulo de análise e interpretação dos dados.

---

<sup>3</sup> O critério *Varimax* é um método para obtenção de uma estrutura simples, isto é, uma nova matriz  $n \times m$  de coeficientes dos fatores, de forma que os valores absolutos de cada coluna dessa matriz aproximem-se, à medida do possível, de zero ou de um (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

Porém, antes de proceder à análise fatorial, Hair *et al.* (2005) recomendam realizar testes estatísticos para determinar se as variáveis estão significativamente correlacionadas entre si como, por exemplo, o teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

O teste de Bartlett tem por finalidade testar a hipótese de a matriz de correlação ser a matriz identidade, isto é, as variáveis (questões) serem não-correlacionadas. Um valor elevado da estatística do teste favorecerá a rejeição da hipótese nula. Se a hipótese nula não puder ser rejeitada, então se deve reconsiderar a utilização da análise de componentes principais (HAIR *et al.*, 2005). No entanto, este teste é sensível ao tamanho das amostras no sentido de que, para amostras grandes, até pequenas correlações poderão ser estatisticamente significantes, recomendando-se usar o KMO.

O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma estatística que varia entre zero (0) e um (1) e compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis. Kaiser classifica os valores do KMO conforme Tabela 4.

**Tabela 4:** Classificação de correlação – KMO

Valores	Correlação
1-0,9	Muito Boa
0,8-0,9	Boa
0,7-0,8	Média
0,6-0,7	Razoável
0,5-0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2005).

Assim, para realizar a análise dos dados, nessa etapa foi utilizado o *software* SPSS, versão 15.0, em que as respostas obtidas do questionário aplicado nesta pesquisa foram testadas através dos seguintes passos:

- **Passo 1:** Teste de esfericidade de Bartlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a fim de verificar se as questões estão significativamente correlacionadas entre si.
- **Passo 2:** Análise fatorial para componentes principais com rotação *Varimax*, tendo por objetivo agrupar questões do instrumento de coleta de dados que possuem características específicas. Essa etapa foi realizada de acordo com o critério de KMO para revelar fatores com autovalores maiores que um (1). Além disso, foi utilizado o recurso gráfico *Scree Plot* para identificar o número de fatores (CATTELL, 1966).



- **Passo 3:** Avaliação da consistência interna do instrumento de coleta de dados por meio do Coeficiente *alpha* de *Cronbach*, tanto para o questionário geral quanto para as questões que definem os fatores específicos.

De acordo com Malhotra (2001), a forma mais usada para medir a estimativa da confiabilidade de um questionário é a consistência interna, podendo ser calculada pelo *alpha* de *Cronbach*. Essas estimativas permitem dizer como os itens de uma escala estão inter-relacionados, ou seja, quanto maior for a inter-relação entre as questões, maior é a confiabilidade de toda a escala (MALHOTRA, 2001). A fórmula do *alpha* de *Cronbach* é:

$$\alpha = \frac{n}{(n - 1) * (1 - \sum s_i^2 / s_t^2)}$$

onde:  $n$  é o número de questões do questionário;

$s_i$  são as variâncias de cada item;

$s_t$  é variância total.

O *alpha* de *Cronbach* pode variar de zero (0) a um (1), onde um (1) demonstra presença de consistência interna de 100% entre as questões e zero (0) significa a ausência total de consistência entre elas. Para que o fator possua indicadores que se assemelhem, o *alpha* de *Cronbach* deve ser superior a 0,6 (MALHOTRA, 2001). Assim, nesta pesquisa utilizou-se como limite o indicador de 0,6 para verificar a confiabilidade interna das questões.

Realizados tais passos, a análise fatorial resultou em cinco grupos de questões pelo critério de se considerar os fatores com *eigenvalue* maior que 1,0 e confirmados pelo teste *screeplot*, distribuídos de acordo com as características de gestão específicas de cada tema, denominados nessa etapa, conforme relatado no capítulo 4, da seguinte forma: *Comunicação e Cooperação; Forças Motivacionais; Processo Decisório, Metas e Diretrizes; e Processo de Liderança*.

A partir desse resultado, procedeu-se a análise de *cluster*, a fim de verificar a similaridade das respostas entre as empresas da amostra e, então, classificar a tendência dos estilos de gestão.

### 3.5.3 Análise de *Cluster* (agrupamentos)

A classificação adotada para definir a tendência dos estilos de gestão das empresas da amostra pesquisada foi baseada nos tipos de estilos propostos por Rensis Likert (1975;1979) e mencionados no capítulo do referencial teórico. Esses estilos foram definidos de acordo com a legenda de resposta do questionário aplicado na pesquisa, que são:

- (1) *Nunca*: autoritário-forte.
- (2) *Alguns Momentos*: autoritário-benevolente.
- (3) *Quase Sempre*: consultivo.
- (4) *Sempre*: participativo.

Para identificar a tendência dos estilos de gestão das empresas pesquisadas, foi utilizada a análise de *cluster* (agrupamentos), que é o nome dado às técnicas de análise que dividem os dados em grupos, classificando objetos ou indivíduos em grupos homogêneos. Isto é, observando apenas as similaridades ou dissimilaridades entre eles (MAROCO, 2003). Para fins deste estudo, a análise de *cluster* foi utilizada para agrupar as empresas da amostra que tiveram semelhança nas respostas do questionário aplicado nesta pesquisa.

Assim sendo, no intuito de obter resultados que contribuíssem na definição dos estilos de gestão das 111 empresas, foi aplicado o método *K-means*, baseado na distância euclidiana, tendo como critério de agregação das respostas o critério do centróide.

O método *K-means* consiste de um procedimento onde, dado um número de *clusters* previamente determinado, que no caso deste estudo foram 5 grupos de empresas, calcula pontos que representam os “centros” destes *clusters* e que são espalhados homogeneamente no conjunto de respostas obtidas através do questionário e movidos, heurísticamente, até alcançar um equilíbrio estático (HAIR *et al.*, 2005). Procedese, em seguida, a uma divisão de todos os casos obtidos pelos ‘k’ grupos preestabelecidos e a melhor partição dos ‘n’ casos será aquela que otimize o critério escolhido.

Ao aplicar um critério de otimização que divida uma amostra em ‘k’ grupos homogêneos, pretende-se que, dentro de cada grupo, os elementos sejam os mais semelhantes possíveis entre si, ao passo que as semelhanças entre os elementos de grupos distintos sejam as menores possíveis (LOURENÇO; MATIAS, 2000).

Cada grupo é representado por um ponto central, denominado centróide. O termo *K-means* é sugerido para descrever um algoritmo que aloca cada item no grupo cujo centróide esteja mais próximo.

Essa análise de agrupamentos foi efetuada com o auxílio do *software* estatístico *SPSS* 15.0.

### 3.5.4 Análise de Variância (ANOVA)

O objetivo geral do trabalho foi investigar se os diferentes estilos de gestão das empresas pesquisadas têm influência sobre o seu resultado econômico. Isto é, verificar se o fato de uma empresa adotar um tipo de estilo de gestão determina, em média, que esta alcance maior lucratividade do que aquelas que adotam outro estilo.

Com a análise fatorial procedeu-se a consolidação das variáveis em termos de seu conteúdo informacional. Com a análise de *cluster* foi possível agrupar as empresas em termos de estilos de gestão pela sua semelhança nas respostas. Uma vez classificadas as empresas, a última etapa da análise foi a aferição do efeito dos estilos de gestão sobre as medidas de resultado.

Nesta pesquisa, uma das variáveis dependentes foi representada pelo lucro da atividade obtido da receita operacional da empresa deduzido dos impostos incidentes, outras deduções, dos custos dos produtos vendidos e das despesas operacionais (MATARAZZO, 2003), ou seja, lucro ou prejuízo operacional do exercício sem as operações financeiras. A variável indica a capacidade da empresa de gerar lucros apenas com sua atividade fim (REVISTA VALOR 1.000, 2005).

A outra variável dependente foi a margem líquida, que é a relação entre o resultado líquido e a receita operacional líquida em porcentagem. Esse indicador foi escolhido por ser considerado um dos mais utilizados pelo mercado para analisar empresas não-financeiras (lucro líquido = resultado líquido, ou seja, lucro ou prejuízo apurado no exercício social e divulgado na demonstração do resultado) (MATARAZZO, 2003; REVISTA VALOR 1.000, 2005). Outra vantagem é ser uma medida relativa, que independe do tamanho da empresa.

As variáveis foram escolhidas também por essas informações estarem disponíveis para toda a amostra na revista *Valor 1.000*. Esses dados foram corrigidos pelo IGP-M (base 2004=100) da FGV DADOS.

Como variável independente, utilizou-se a tendência do estilo de gestão a partir do questionário aplicado nesta pesquisa, e da análise de *cluster*.

Para atingir esse objetivo, a análise dos dados foi realizada através da ANOVA. De acordo com Hair *et al.* (2005), a metodologia estatística para a comparação de três ou mais médias é denominada análise de variância ou ANOVA.

Segundo os autores, a ANOVA divide a variabilidade da variável dependente em variabilidade *entre grupos* e variabilidade *dentro de grupos*, e compara as duas. Quanto maior for a primeira comparada à segunda, maior é a evidência de que existe variabilidade entre grupos, ou seja, médias diferentes. Assim, a ANOVA é uma técnica estatística utilizada para avaliar a significância estatística de diferenças *entre grupos* (HAIR *et. al*, 2005).

Uma suposição importante para ANOVA é verificar a homogeneidade da variância da variável dependente *dentro dos grupos*. Para testar essa suposição, aplicou-se o teste de Levene, usado para testar se  $k$  amostras têm a mesma variância, cujo valor- $p > 0,05$  (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004), para não se rejeitar a hipótese nula de homogeneidade das variâncias intragrupos.

As hipóteses testadas com a ANOVA para verificar se os estilos influenciam nos resultados econômicos das empresas pesquisadas foram as relacionadas no Quadro 10.

Hipóteses estatísticas	Hipóteses testadas
$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$	A média do lucro da atividade é igual para todos os estilos de gestão.
$H_1: \text{pelo menos um par } \mu_i \neq \mu_j, i, j = 1, 2, 3, 4, 5$	A média do lucro da atividade é diferente para pelo menos um par de estilos de gestão.
$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$	A média da margem líquida é igual para todos os estilos de gestão.
$H_1: \text{pelo menos um par } \mu_i \neq \mu_j, i, j = 1, 2, 3, 4, 5$	A média da margem líquida é diferente para pelo menos um par de estilos de gestão.

**Quadro 10:** Hipóteses testadas

Hipótese, conforme Gil (1999, p. 56), é uma “proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada somente depois de devidamente testada” e é traduzida em hipóteses estatísticas: hipótese nula ( $H_0$ ), que é presumida verdadeira até que provas estatísticas sob a forma de testes indiquem o contrário. Essa hipótese é descrita em termos de parâmetros

populacionais e é basicamente uma negação daquilo que o pesquisador deseja provar. Já a hipótese alternativa ( $H_1$ ) é, via de regra, o que o pesquisador deseja provar (BARBETTA, 2006).

Ao se tomar uma decisão estatística, existem duas possibilidades de erro: o erro de tipo I ( $\alpha$ ): rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ), quando ela é verdadeira; e o erro de tipo II ( $\beta$ ): aceitar a hipótese nula ( $H_0$ ), quando ela é falsa. Infelizmente, quando a probabilidade de cometer um erro diminui, a probabilidade de cometer o outro aumenta. Assim, os testes estatísticos foram delineados para controlar o erro de tipo I, chamado de nível de significância, que é definido como a probabilidade de cometer o erro de tipo I. Isto é, rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) quando ela é verdadeira (BARBETTA, 2006). O erro de tipo I é expresso em valor pequeno (5% ou 10%), usualmente, e rejeita-se a hipótese nula se o valor- $p$  encontrado for menor que a probabilidade de erro do tipo I definida pelo pesquisador.

Assim, se através da ANOVA constatar-se que existem diferenças significativas entre as médias, ou seja, se existe efeito do fator em estudo (o fator neste estudo é o estilo de gestão das empresas), é interessante prosseguir a análise. Isso para que se possa localizar onde tais diferenças se situam. A continuidade da análise é realizada através de técnicas estatísticas denominadas comparações múltiplas, dentre as quais a mais utilizada é o método de Tukey HSD (HAIR *et. al*, 2005). Para fins de análise, utilizou-se a ANOVA *oneway* ( $\alpha=0,05$ ) e a análise de comparação post-hoc Tukey HSD.

O método de Tukey HSD, de acordo com Hair *et al.* (2005), identifica quais comparações entre grupos têm diferenças significativas através do exame de todas as possíveis combinações de cada grupo.

### 3.6 LIMITAÇÕES

Entende-se que a metodologia aplicada foi apropriada para este estudo, mas que também existem algumas limitações, como em qualquer outra metodologia. Neste caso, as limitações se relacionam à coleta e ao tratamento dos dados.

Em relação à coleta de dados, considera-se que o questionário é um instrumento que está sujeito à má interpretação por parte dos respondentes em relação às questões aplicadas. Para minimizar essa possível limitação, foram criadas algumas questões para verificar a

consistência das respostas, e, em caso de divergência, foi feito novo contato com o respondente, o que foi prontamente esclarecido.

Outra limitação do estudo diz respeito à quantidade de empresas que se mostraram dispostas a participar da pesquisa. O resultado desta pesquisa restringe-se às empresas que fazem parte da amostra. A quantidade de respostas obtidas (111) representa um retorno de 28,76%, considerado satisfatório para uma pesquisa dessa natureza. Todavia, as empresas foram segregadas de acordo com o setor de atuação, fazendo com que alguns setores não tivessem tanta representatividade quanto outros, fator esse que pode ser considerado uma limitação do método.

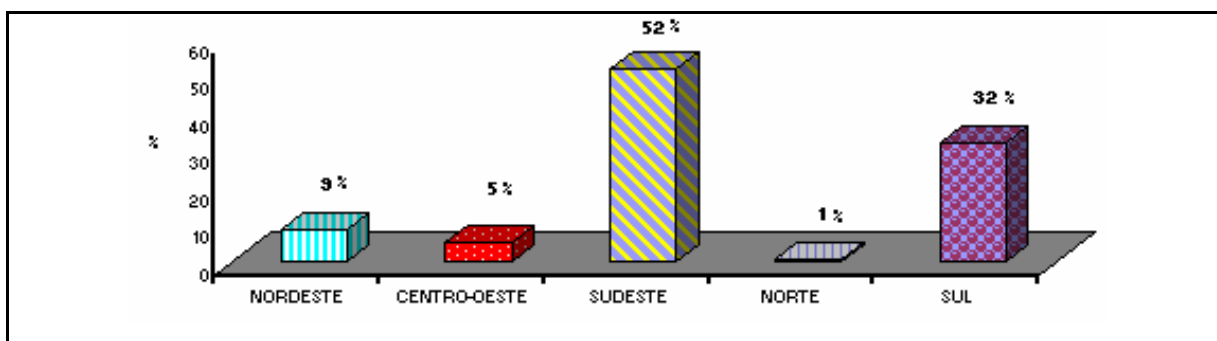
Quanto ao tratamento dos dados, foram utilizados diferentes métodos estatísticos, entre eles análises multivariadas, tema bastante complexo. Uma das limitações refere-se a qual é a técnica mais apropriada, das diversas existentes, para realizar as análises (fatorial, *cluster* e ANOVA). Outra limitação que pode ser considerada diz respeito a decidir quantos fatores devem ser extraídos, bem como a seleção dos agrupamentos, pois estão sujeitos a diferentes opiniões. Procurou-se minimizar essas possíveis limitações considerando o teste *Scree-Plot*, que confirmou o resultado da análise fatorial quanto ao número de fatores encontrados. No caso da análise de *cluster*, os cinco grupos foram escolhidos por ser possível observar as empresas que tiveram maiores similaridades nas respostas, nos cinco fatores, com um número maior de agrupamentos.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo foi estruturado em quatro seções. Na primeira, apresenta-se a distribuição das empresas por região e pelo setor de atividade. Na segunda seção, o resultado da análise fatorial utilizada para verificar a consistência interna das questões do questionário, conforme mencionado no capítulo da metodologia. Na terceira seção realizou-se a análise de *clusters* para classificar a tendência dos estilos de gestão das empresas pesquisadas, de acordo com a semelhança das respostas do questionário usado nessa pesquisa. Por fim, na última seção, apresenta-se o efeito dos estilos de gestão nos resultados econômicos das organizações através da ANOVA.

### 4.1 DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA POR REGIÃO E SETOR DE ATIVIDADE

Através dos dados disponibilizados pela revista *Valor 1.000*, foi possível identificar as regiões onde estão localizadas as sedes das empresas. As 111 empresas participantes da pesquisa estão distribuídas em cinco regiões do país, tendo-se como referência aquela onde estava localizada a sede de cada empresa no ano de 2004, ou seja, o último período compreendido pela análise, apresentado na Figura 3.

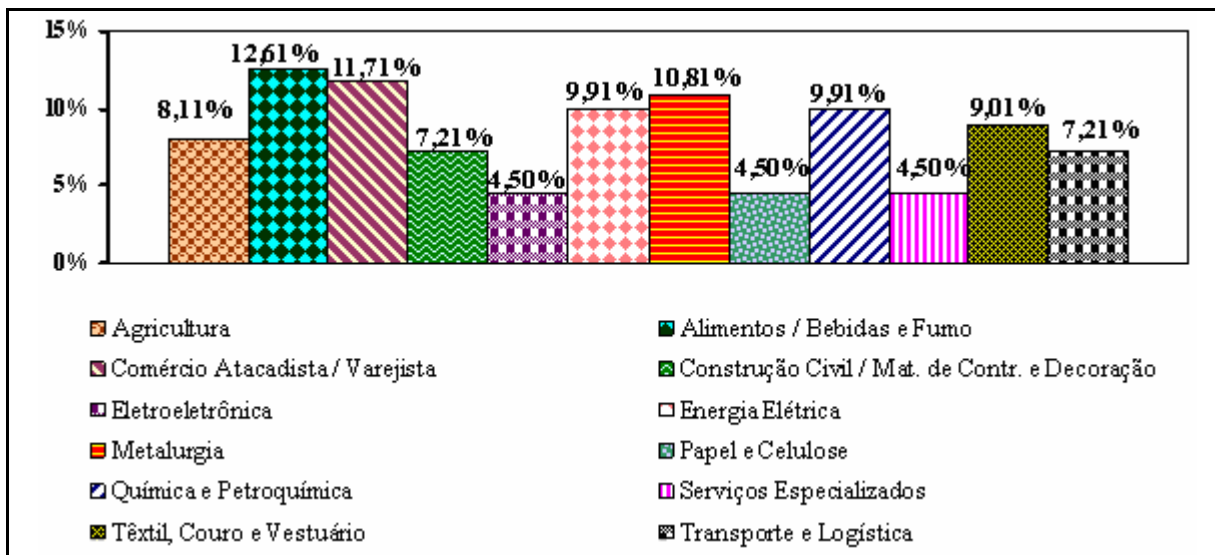


**Figura 3:** Participação percentual das empresas pesquisadas por região no Brasil, em 2004  
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Ao analisar os dados percebe-se que 52% das empresas objeto da pesquisa têm a sua sede na região Sudeste; seguida pela região Sul, com 32%; pela Nordeste, com 9%; pela Centro-Oeste, com 5%; e pela Norte, com 1%. Tal distribuição pode ser explicada pela

representatividade de cada uma dessas regiões no PIB do País, considerando que as empresas objeto da pesquisa integram o *ranking* das 1.000 maiores e melhores, segundo a revista *Valor 1.000*.

Referente aos setores de atividade, apresenta-se na Figura 4 a distribuição da amostra de acordo com os setores de atividade nos quais as empresas participantes da pesquisa atuam.



**Figura 4:** Participação percentual das empresas pesquisadas por setor de atividade no Brasil, em 2004

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A distribuição das empresas participantes da pesquisa, de acordo com os setores da economia aos quais pertencem, concentrou-se principalmente nos de Alimentos/Bebidas e Fumo, com participação de 12,61%. Em seguida os setores Comércio Atacadista/Varejista, com participação de 11,71%; Metalurgia, 10,81%; Química e Petroquímica, 9,91%; Energia Elétrica, 9,91%; Têxtil/Couro e Vestuário, 9,01%; Agricultura, 8,11%; Transporte e Logística, Construção Civil/Material de Construção e Decoração, cada um deles com 7,21%; e, por fim, Serviços Especializados, Papel e Celulose e Eletroeletrônica, com participação de 4,50%.

#### 4.2 ANÁLISE FATORIAL PARA VERIFICAR AS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO

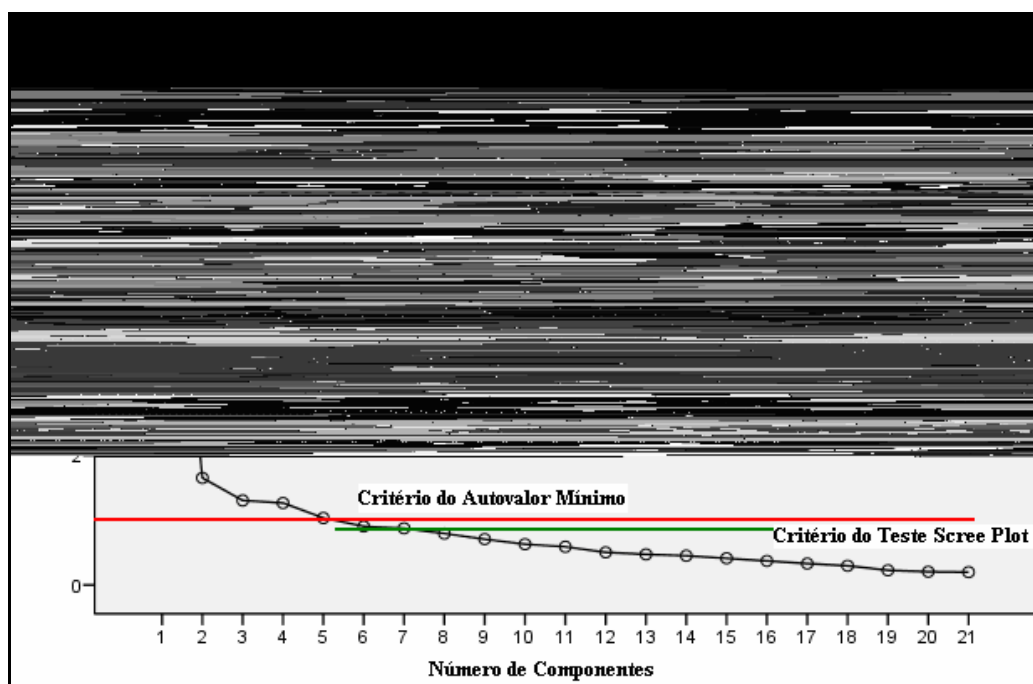
Com o objetivo de verificar a consistência interna, realizou-se a análise fatorial com as 21 questões do questionário (Apêndice C). Para determinar se as respostas das questões estavam significativamente correlacionadas entre si, foram aplicados os testes estatísticos de esfericidade de Bartlett e o KMO (Apêndice E1). Os resultados para estes testes foram:



- O teste de esfericidade de Bartlett, conforme mencionado no capítulo de metodologia, testa a hipótese de haver ou não correlação entre as questões. O resultado indicou que a matriz de correlação não é uma matriz identidade, isto é, existe correlação entre as variáveis, com probabilidade de valor- $p$  de 0,000.
- O teste KMO, que indica o grau dessa correlação, resultou em um valor de 0,869, o que significa uma correlação boa entre as variáveis, conforme visto no capítulo de metodologia.

Assim, esse resultado mostrou que as variáveis estão significativamente correlacionadas entre si e que a análise fatorial é uma técnica apropriada (HAIR *et al.*, 2005).

A fatorial foi realizada utilizando-se a análise de componentes principais e a rotação *Varimax*, com autovalor mínimo (*Eigenvalue*) maior ou igual a 1 (um). Inicialmente, para a definição do número de fatores foram observados os autovalores, tendo em vista que eles representam a porção da variação total das variáveis explicadas por cada um dos fatores, ou seja, quanto maior o autovalor, mais importante é o fator. Como mencionado no capítulo de metodologia, foram considerados apenas os valores superiores a 1 (um), que conforme a teoria estatística é significativo. Visualiza-se na Figura 5 o teste *Scree Plot*, que permitiu confirmar a ordem dos autovalores.



**Figura 5:** Resultado da análise das questões pelo método *Scree Plot*

Fonte: Dados da pesquisa.

Da aplicação desse procedimento resultou um total de cinco fatores, com autovalores superiores a 1 (um), conforme observa-se na Figura 5. Para seleção das variáveis que integram cada fator, a carga fatorial recomendada é de 0,5, valor considerado aceitável (HAIR *et al.*, 2005).

Na análise fatorial as variáveis se reúnem por afinidade entre si, deixando dentro de cada fator apenas aquelas que cumprem com esta característica, e deixando fora aquelas que não têm um bom grau de afinidade (HAIR *et al.*, 2005). Nesse caso todas as 21 perguntas do questionário (Apêndice C) foram classificadas dentro desses cinco fatores. E cada fator foi denominado de acordo com as características consideradas relevantes para este estudo, conforme as perguntas que continha. Em decorrência da análise fatorial, as características de gestão foram interpretadas em cinco fatores.

O Fator 1 apresenta-se na Tabela 5.

**Tabela 5:** Cargas fatoriais da dimensão *Comunicação e Cooperação*

Fator	Questões	Componente	Valor crítico	% Variância
1	<b>Q1:</b> Cada colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades?	0,799	4,664	22,208
	<b>Q2:</b> Cada colaborador, ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa?	0,763		
	<b>Q3:</b> Na sua percepção, as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores?	0,739		
	<b>Q4:</b> Os colaboradores da empresa trabalham em conjunto para alcançarem objetivos comuns, concentrando-se no resultado da empresa?	0,691		
	<b>Q5:</b> Na sua percepção, os colaboradores da empresa dão total atenção aos comunicados da organização e compreendem adequadamente o que os líderes estão comunicando?	0,653		
	<b>Q6:</b> Cada gerente possui informações suficientes para realizar suas atividades e para corrigir eventuais desvios entre o planejado e o realizado?	0,551		
	<b>Q7:</b> Os líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos?	0,540		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* Normalizado.

O conteúdo das sete perguntas reunidas no Fator 1 associa-se ao volume de interação, cooperação e comunicação, dirigido à realização dos objetivos da organização, contribuindo,

desse modo, para o alcance das metas comuns. Nesse sentido, tal fator foi denominado *Comunicação e Cooperação* (Tabela 5). Observa-se que a questão: *os colaboradores conhecem claramente quais são as suas funções e responsabilidades*, foi a que obteve maior carga fatorial (0,799). Pode-se dizer que foi a pergunta que melhor explica esse bloco. Esse fator obteve valor crítico de 4,664 e foi responsável por 22,208% da variância total para efeito da pesquisa, indicando que dos cinco fatores, o Fator 1 é estatisticamente o mais importante entre os demais.

Na Tabela 6 apresenta-se o resultado do Fator 2.

**Tabela 6:** Cargas fatoriais da dimensão *Forças Motivacionais*

Fator	Questões	Componente	Valor Crítico	% Variância
2	<b>Q8:</b> A empresa atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores?	0,626	2,546	12,122
	<b>Q9:</b> A empresa aplica procedimentos de punição quando os gestores não atingem os resultados esperados?	0,619		
	<b>Q10:</b> Em sua empresa incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independente de seu nível hierárquico?	0,594		
	<b>Q11:</b> A empresa cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável?	0,582		
	<b>Q12:</b> A empresa estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes?	0,529		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* Normalizado.

O Fator 2 foi denominado *Forças Motivacionais* pelo fato de ter concentrado perguntas referentes à forma como se apresenta a motivação do gestor: se através de recompensas, participação nas decisões, estímulo ao comportamento empreendedor, metas desafiadoras, ou se através de mecanismos de punições, quando os resultados esperados não são atingidos. Visualiza-se, na Tabela 6, que das cinco questões que se referem ao tema motivação, a mais representativa foi quanto ao aspecto relacionado às *atribuições de recompensas*, com carga fatorial de 0,626, mostrando que, apesar de essas questões terem similaridade, esse componente por si só explica esse fator. No seu conjunto, o fator é responsável por 12,122% da variância total da amostra, tendo obtido valor crítico igual a 2,546 (Tabela 6).

O resultado do Fator 3, está demonstrado na Tabela 7.

**Tabela 7:** Cargas fatoriais da dimensão *Processo Decisório*

Fator	Questões	Componente	Valor crítico	% Variância
3	<b>Q13:</b> O sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão?	0,763	2,155	10,261
	<b>Q14:</b> São utilizados indicadores econômico-financeiros para otimizar a qualidade das decisões?	0,692		
	<b>Q15:</b> A empresa adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão?	0,688		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* Normalizado.

As três questões que compuseram o Fator 3 relacionam-se com a disponibilidade das informações fornecidas pela empresa no processo de tomada de decisão. Uma decisão deve ser tomada com base em informações e, conforme mencionado no referencial teórico deste estudo, preferentemente, em informações reais e verdadeiras para não haver prejuízos para o resultado dessa decisão.

Sendo assim, tal fator foi classificado como *Processo Decisório*, tendo apresentado valor crítico de 2,155 e explicando 10,261% da variância total (Tabela 7). Nota-se que a questão mais representativa desse fator relaciona-se à *disponibilidade de informações para auxiliar a tomada de decisão*, com carga fatorial de 0,763.

A Tabela 8 mostra o resultado do Fator 4.

**Tabela 8:** Cargas fatoriais da dimensão *Metas e Diretrizes*

Fator	Questões	Componente	Valor crítico	% Variância
4	<b>Q16:</b> A empresa realiza formalmente o planejamento estratégico?	0,672	2,070	9,859
	<b>Q17:</b> A empresa institui indicadores de desempenho operacional para facilitar o monitoramento das ações dos gestores e compará-los com os padrões estabelecidos no seu planejamento estratégico?	0,610		
	<b>Q18:</b> Os objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados aos seus colaboradores?	0,550		
	<b>Q19:</b> As áreas da empresa, no âmbito de suas atividades, respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias na medida em que elas são detectadas?	0,535		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação: *Varimax* Normalizado.

O quarto fator, intitulado *Metas e Diretrizes*, apresenta valores que se associam à prática voltada para o processo de planejamento estratégico. Tal fator se compõe de quatro questões, e a que obteve maior representatividade (0,672) foi: *A empresa realiza formalmente o planejamento estratégico?* No seu conjunto, esse fator explica 9,859% da variância total, e apresentou valor crítico de 2,070 (Tabela 8).

Visualiza-se na Tabela 9 o resultado do Fator 5.

**Tabela 9:** Cargas fatoriais da dimensão *Processo de Liderança*

Fator	Questões	Componente	Valor Crítico	% Variância
5	Q20: Superiores apresentam uma relação de confiança nos subordinados na execução das tarefas e vice-versa?	0,891	1,591	7,577
	Q21: A empresa informa aos gerentes sobre as variações entre os resultados alcançados e aqueles previstos nos planos?	0,578		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* Normalizado.

Por fim, o quinto e último fator obteve valor crítico igual a 1,591 e explicou 7,577% da variância total (Tabela 9). Nesse fator, concentram-se questões associadas às práticas relacionadas com a confiança e apoio mútuo existente entre os superiores e subordinados, denominado *Processo de Liderança*. Observa-se que a questão referente à *relação de apoio entre superiores e subordinados* foi a que obteve maior carga fatorial (0,891), inclusive do conjunto das 21 questões aplicadas. Isso significa que a questão 20, ao obter maior carga fatorial entre todas as questões, é a mais consistente entre todas.

Em síntese, conjuntamente, os cinco fatores explicam 62,027% da variância total da amostra (Apêndice E3).

Para validar a consistência dos resultados obtidos com a análise fatorial, realizou-se a análise de confiabilidade. A validade e a confiabilidade, segundo Freitas *et al.* (2000), são requisitos essenciais para uma medição. Desse modo, aplicou-se o teste de confiabilidade através do método de *alpha de Cronbach*, que tem por finalidade medir a consistência interna dos itens avaliados. Na Tabela 10 apresentam-se os resultados obtidos:

**Tabela 10:** Consistência interna das características de gestão analisadas

Fator/características de gestão analisadas	Número de perguntas	Alpha de Cronbach
Fator 1 - <i>Comunicação e Cooperação</i>	7	0,878
Fator 2 - <i>Forças Motivacionais</i>	5	0,728
Fator 3 - <i>Processo Decisório</i>	3	0,680

Continuação Tabela 10

Fator/características de gestão analisadas	Número de perguntas	<i>Alpha de Cronbach</i>
Fator 4 – <i>Metas e Diretrizes</i>	4	0,682
Fator 5 - <i>Processo de Liderança</i>	2	0,689
Geral - <i>Alpha de Cronbach</i> para todos os itens	21	0,905

**Fonte:** Dados da pesquisa

**Obs.:** O número de itens representa exatamente quantas perguntas há no bloco.

Constata-se, na Tabela 10, que os índices de todos os fatores do constructo são superiores a 0,6. Conforme mencionado no capítulo da metodologia, o *alpha de Cronbach* deve ser superior a 0,6 para que o fator possua indicadores que se assemelhem; e, considerando todos os itens do questionário, obteve-se um *alpha* de 0,905, mostrando, portanto, consistência interna entre as questões.

Sendo assim, obtiveram-se cinco cargas fatoriais e a confirmação de consistência interna através de método de *Cronbach*. Procedeu-se, então, à análise de *cluster*, conforme discutido na seção seguinte, para classificação das tendências dos estilos de gestão.

#### 4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE GESTÃO DE ACORDO COM A TEORIA DE LIKERT

Os estilos de gestão das empresas pesquisadas neste estudo foram classificados a partir das respostas do questionário, utilizando-se como método a análise de *cluster* que permite agrupar, em grupos homogêneos, sujeitos ou variáveis com características similares, conforme subseção 3.5.3 do capítulo de metodologia.

A classificação adotada neste estudo para definir a tendência dos estilos de gestão das empresas da amostra pesquisada, baseou-se nos tipos de estilo propostos por Rensis Likert (1975;1979), definidos de acordo com a legenda de resposta do questionário aplicado na pesquisa, conforme mencionado na seção 3.4 e na subseção 3.5.3 do capítulo de metodologia.

Conforme Likert (1975;1979), entre um estilo ou outro não existem limites definidos, ou seja, em uma organização pode ocorrer simultaneamente um estilo autoritário-forte em um processo de tomada de decisão e consultivo no relacionamento com seus subordinados. Por isso, a análise apresentada neste estudo procurou mostrar os resultados dessa forma, ou seja, dentro de uma mesma característica de gestão com diferentes tendências de estilo.

O método utilizado foi o *K-means*, que tem por objetivo encontrar as questões que estão mais correlacionadas, visando o agrupamento, levando-se em consideração a semelhança entre as respostas das questões, como forma de verificar as características de gestão semelhantes entre as empresas da amostra, a fim de classificar os seus estilos de gestão. Conforme Hair *et al.*, (2005), a medida de similaridade é verificada utilizando-se distâncias, isto é, quanto mais próximos, maior a sua semelhança.

De acordo com Hair *et al.*, (2005), o pesquisador deve tentar obter a maior razão de casos-por-variável possível, a fim de minimizar as chances de ajustar demais os dados. Nesse sentido foram definidos cinco *clusters*. A escolha por cinco grupos de empresas foi motivada em razão de ser possível observar com um número maior de agrupamentos, as empresas que apresentaram maior similaridade nas respostas nos cinco fatores (que representam as características de gestão). Ou seja, observar se existem diferenças de estilos de gestão entre uma característica de gestão e outra. Os *clusters* foram formados pelas empresas da amostra, tendo como variáveis de agrupamento as características de gestão, para classificar a tendência dos estilos de gestão desses grupos de organizações.

Apresenta-se na Tabela 11, o resultado obtido com a utilização da análise de *cluster*.

**Tabela 11:** Matriz de distância entre os *clusters*

<i>Cluster</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	-	2,475	2,619	3,065	3,560
<b>2</b>	2,475	-	<b>3,734</b>	<b>4,984</b>	<b>5,583</b>
<b>3</b>	2,619	3,734	-	3,228	3,260
<b>4</b>	3,065	4,984	3,228	-	2,423
<b>5</b>	<b>3,560</b>	<b>5,583</b>	3,260	2,423	-

**Fonte:** Dados da pesquisa – SPSS 15.0.

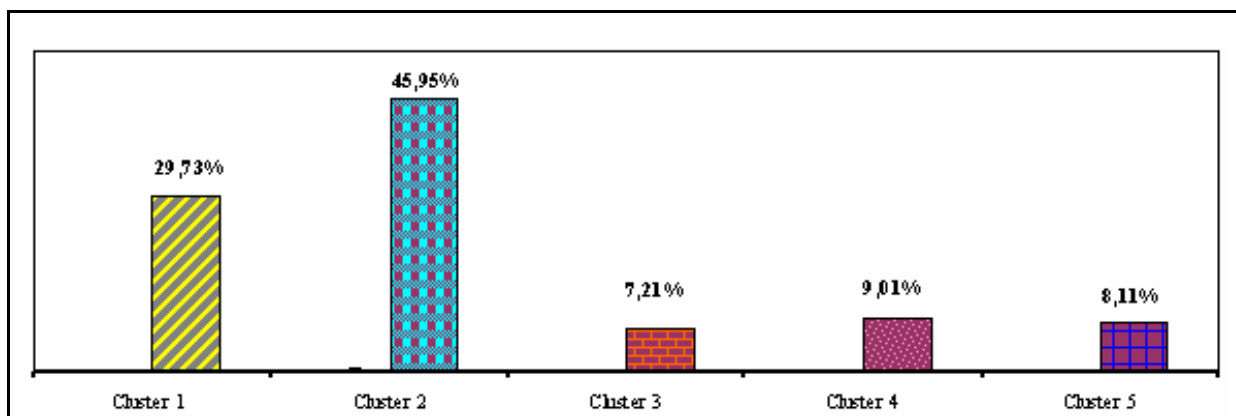
As células marcadas em negrito representam a maior distância observada em relação a outro *cluster*.

Percebe-se que o *cluster 2* e o *cluster 5* são os que apresentam maior distância entre si, de 5,583, ou seja, é o grupo de empresas que menos similaridade têm em relação ao conjunto de respostas obtidas na aplicação do questionário, seguido do *cluster 4*, com 4,984 e do *cluster 3* com 3,734 de distância em relação ao *cluster 2*. Isso significa dizer que os clusters 3, 4 e 5 têm diferenças de estilo de gestão em relação ao *cluster 2*.

Já o primeiro *cluster* tem maior distância com o último, e maior proximidade com o segundo *cluster*, isto é, a tendência do estilo de gestão das empresas que compõem o *cluster 1* e *2* apresenta semelhanças em algumas de suas características de gestão, o que não ocorre em relação às empresas do *cluster 5*.

O *cluster* 3 tem maior similaridade nas respostas com o *cluster* 1, enquanto o *cluster* 4 tem similaridade com o *cluster* 5. Ou seja, os *clusters* 4 e 5 tendem a um estilo de gestão diferente dos demais.

A partir disso, verificou-se o agrupamento das 111 empresas pesquisadas em cada *cluster* (Apêndice F1 a F5). O resultado geral pode ser visualizado na Figura 6.



**Figura 6:** Percentual de empresas por *cluster*

Fonte: Dados da pesquisa.

O *cluster* 1 ficou composto por 33 organizações e representa 29,73% do total de empresas da amostra pesquisada, dividido nos seguintes setores de atividades: Alimentos/Bebidas e Fumos (6,31%); Comércio Atacadista/Varejista (3,60%); Metalurgia (3,60%); Química e Petroquímica (3,60%); Agricultura (2,70%); Energia Elétrica (2,70%); Construção Civil/Material de Construção e Decoração (1,80%); Serviços Especializados (1,80%); Eletroeletrônica (0,90%); Têxtil, Couro e Vestuário (0,90%); Papel e Celulose (0,90%); Transporte e Logística (0,90%), conforme Apêndice F1.

O resultado da análise do *cluster* 2 mostrou que 45,95% das empresas da amostra total, ou seja, 51 organizações (Apêndice F2), tiveram similaridade nas respostas das perguntas aplicadas através do questionário desta pesquisa. Essas organizações estão representadas pelos seguintes setores de atividades: Química e Petroquímica (6,31%); Têxtil, Couro e Vestuário (5,41%); Metalurgia (5,41%); Alimentos/Bebidas e Fumos (5,41%); Agricultura (4,50%); Energia Elétrica (4,50%); Papel e Celulose (3,60%); Transporte e Logística (3,60%); Comércio Varejista (2,70%); Construção Civil/Material de Construção e Decoração (1,80%); Eletroeletrônica (1,80%); Serviços Especializados (0,90%).

O *cluster* 3 ficou composto por 8 empresas e representa 7,21% do total da amostra pesquisada. É formado por empresas dos seguintes setores de atividades: Comércio Atacadista/Varejista (1,80%); Transporte e Logística (1,80%); Agricultura (0,90%);



Alimentos/Bebidas e Fumos (0,90%); Construção Civil/Material de Construção e Decoração (0,90%); Metalurgia (0,90%).

O *cluster* 4, composto por 10 empresas, representa 9,01% do total da amostra pesquisada e é formado por organizações dos seguintes setores de atividades: Energia Elétrica (3,60%); Comércio Atacadista/Varejista (1,80%); Construção Civil/Material de Construção e Decoração (0,90%); Eletroeletrônica (0,90%); Serviços Especializados (0,90%); Têxtil, Couro e Vestuário (0,90%).

O *cluster* 5, composto por 9 empresas, representa 8,11% do total da amostra pesquisada. Formado por empresas dos seguintes setores de atividades: Têxtil, Couro e Vestuário (1,80%); Comércio Atacadista/Varejista (1,80%); Construção Civil/Material de Construção e Decoração (0,90%); Energia Elétrica (0,90%); Metalurgia (0,90%); Serviços Especializados (0,90%); Transporte e Logística (0,90%).

Posteriormente, observou-se a tendência dos estilos de gestão por *cluster* e, o resultado final é apresentado no item 4.3.6, de acordo com a similaridade das respostas obtidas na pesquisa (Apêndice F6), segundo as dimensões (características de gestão) propostas por Likert e com o resultado da análise fatorial.

A seguir, apresenta-se a classificação da tendência dos estilos de gestão de cada um dos cinco *clusters* de empresas individualmente, conforme cada característica de gestão resultante da análise fatorial na seção 4.2.

A análise de *cluster* teve por finalidade agrupar as empresas da amostra que tiveram semelhança nas respostas do questionário aplicado nesta pesquisa, e classificou os estilos de acordo com a legenda das respostas, conforme seção 3.4 e subseção 3.5.3 do capítulo de metodologia.

#### **4.3.1 Classificação do estilo de gestão das empresas do *Cluster* 1**

Considerando que o estilo pode ser diferente de uma característica de gestão para outra, apresenta-se, a seguir, a tendência do estilo de gestão das 33 empresas que compõem esse *cluster*, de acordo com as cinco características resultantes da análise fatorial.

**a) Classificação do estilo de gestão para a característica Comunicação e Cooperação das empresas do cluster 1**

Para a característica de gestão *Comunicação e Cooperação*, as sete questões respondidas caracterizaram uma tendência a um estilo de gestão consultivo, conforme Quadro 11.

Característica de gestão	Legenda/perguntas	Estilo de gestão
Comunicação e Cooperação	<b>Q1:</b> Colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades.	(3) Consultivo
	<b>Q2:</b> Colaborador, ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa.	(3) Consultivo
	<b>Q3:</b> As prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores.	(3) Consultivo
	<b>Q4:</b> Colaboradores trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns, concentrando-se no resultado da empresa.	(3) Consultivo
	<b>Q5:</b> Os colaboradores dão total atenção aos comunicados da organização e compreendem adequadamente o que os líderes estão comunicando.	(3) Consultivo
	<b>Q6:</b> Gerente possui informações suficientes para realizar suas atividades e para corrigir eventuais desvios entre o planejado e o realizado.	(3) Consultivo
	<b>Q7:</b> Líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos.	(3) Consultivo

**Quadro 11:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 1* na característica *Comunicação e Cooperação*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

No sistema de gestão consultivo existe expressiva comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização, bem como a preocupação por parte dos superiores em fornecer as informações necessárias. Outra característica desse estilo é que a cooperação no trabalho de equipe ocorre moderadamente, conforme mencionado no capítulo do referencial teórico.

Os participantes da pesquisa foram questionados se *seus colaboradores conhecem claramente quais suas funções e responsabilidades*, conforme questão 1 do Quadro 11. Observa-se que as 33 empresas (29,73%) que compõem esse *cluster* procuram *quase sempre* deixar claro para seus colaboradores qual o grau de responsabilidade de cada um, assim como quais suas funções.

A definição de funções e responsabilidades, segundo Parisi (2001), é necessária para se conhecer qual o limite do campo de atuação dos gestores para a tomada de decisões, para obtenção de melhores resultados. É possível que em algumas dessas organizações a definição de funções e responsabilidades possa ocorrer somente para os níveis gerenciais mais elevados, sendo que os respondentes indicaram a existência *quase sempre* dessa prática.

Da mesma maneira, procuram divulgar *quase sempre* as prioridades da empresa para todos os colaboradores, assim como *quase sempre* há interação e trabalho conjunto. Atenção e compreensão adequadas por parte dos colaboradores em relação aos comunicados dos líderes ocorrem *quase sempre*. As informações são *quase sempre* suficientes aos gerentes para realizarem suas atividades e corrigirem possíveis desvios, bem como *quase sempre* os colaboradores realizam suas atividades de acordo com os planos estabelecidos pela empresa (questões 2, 3, 4, 5 e 6).

Assim como na questão relativa aos *líderes permitirem questionamentos de processos já estabelecidos*, os respondentes desse grupo de empresas mencionaram que os subordinados podem questionar *quase sempre* os processos estabelecidos. O que confirma o proposto na teoria de Likert (1975;1979) para essa categoria, ou seja, os subordinados interagem em processos já estabelecidos moderadamente.

#### ***b) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Forças Motivacionais das empresas do cluster 1***

Na característica de gestão *Forças Motivacionais*, a tendência foi de um estilo também consultivo para o *cluster 1*. Nota-se que, do total de cinco perguntas, três apresentaram características de um estilo de gestão consultivo e duas de estilo autoritário-benevolente (Quadro 12).

Característica de gestão	Legenda/perguntas	Estilo de gestão
<b>Forças Motivacionais</b>	<b>Q8:</b> Atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores.	(3) Consultivo
	<b>Q9:</b> Aplica procedimentos de punição quando os colaboradores não atingem os resultados esperados.	(2) Autoritário - benevolente
	<b>Q10:</b> Incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independentemente de seu nível hierárquico.	(2) Autoritário - benevolente
	<b>Q11:</b> Cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável.	(3) Consultivo
	<b>Q12:</b> Estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes.	(3) Consultivo

**Quadro 12:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 1* na característica *Motivação*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

A intenção com essas questões foi verificar qual o estilo de gestão adotado por essas empresas em relação às formas como elas tratam a questão relacionada à motivação. Percebe-se que esse grupo de empresas tem uma política de *quase sempre* recompensar seus gestores

quando as metas estabelecidas alcançam o desempenho desejado (Q8). Conforme a teoria de Likert (1975;1979), nesse estilo de gestão pode haver recompensas ocasionais como forma de motivar os gerentes.

Por outro lado, destacam-se as seguintes questões: *aplicam procedimentos de punição quando seus colaboradores não atingem os resultados esperados (Q9); e incentivam que as decisões sejam tomadas pelo colaborador mais próximo da situação, independentemente do nível hierárquico (Q10)*, cujas respostas obtidas para esses dois questionamentos, segundo os participantes da pesquisa, demonstram características que tende a um estilo autoritário-benevolente. Ou seja, é possível que as 33 empresas desse *cluster* em *alguns momentos* apliquem punições aos seus gerentes em razão de um resultado não alcançado, assim como em *alguns momentos* podem incentivar que as decisões sejam descentralizadas. Possivelmente, isso ocorra em razão da cultura da cúpula dessas organizações em centralizar as decisões no mais alto nível. No entanto, como forma de incentivar seus gestores, em certos momentos permite que eles tomem decisões que afetem o resultado de forma menos significativa.

**c) Classificação do estilo de gestão para a característica Processo Decisório das empresas do cluster 1**

Para a característica de gestão *Processo Decisório*, o estilo de gestão configurado tende ao participativo. Há três perguntas para aferir essa característica, cuja finalidade foi a de verificar se a empresa disponibiliza informações para os tomadores de decisão, de forma a permitir aos gestores suas participações em decisões importantes para a empresa, conforme Quadro 13.

Característica de gestão	Legenda/perguntas	Estilo de gestão
<b>Processo Decisório</b>	<b>Q13:</b> Sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão.	(4) Participativo
	<b>Q14:</b> São utilizados indicadores econômico-financeiros para otimizar a qualidade das decisões.	(4) Participativo
	<b>Q15:</b> Adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão.	(4) Participativo

**Quadro 13:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 1* na característica *Processo Decisório*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

Nesse quesito, o grupo de empresas se mostrou praticando uma administração participativa, ou seja, mesmo aparentemente apresentando características centralizadoras no

que tange às decisões, como visto na característica anterior, *sempre* disponibiliza informações para quem tem essa responsabilidade.

***d) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Metas e Diretrizes das empresas do cluster 1***

Na característica de gestão *Metas e Diretrizes*, o estilo apontado pelos respondentes, conforme o resultado da pesquisa, tende ao consultivo, sendo que, das quatro questões constantes do questionário utilizado, três apontaram esta tendência e apenas em uma o resultado da questão sugeriu o estilo participativo, de acordo com o Quadro 14.

Característica de gestão	Legenda/perguntas	Estilo de gestão
Metas e Diretrizes	Q16: Realiza formalmente o planejamento estratégico.	(4) Participativo
	Q17: Institui indicadores operacionais para o monitoramento das ações dos gestores e compara com padrões estabelecidos.	(3) Consultivo
	Q18: Objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados.	(3) Consultivo
	Q19: As áreas respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias na medida em que elas são detectadas.	(3) Consultivo

**Quadro 14:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 1* na característica *Metas e Diretrizes*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

No Quadro 14 a resposta foi de que *sempre* realizam planejamento estratégico formal, demonstrando ser esta uma prática difundida por empresas que compartilham e estimulam a participação de todos no processo decorrente.

No entanto, quando questionados se *são claramente definidos e também divulgados aos colaboradores os objetivos e missão da empresa*, questão 18; se *a empresa monitora as ações dos gestores instituindo indicadores de desempenho operacional e compara com os padrões estabelecidos no seu planejamento estratégico*, questão 17; e se *as áreas da empresa, respondem às turbulências ambientais externas tomando decisões na medida em que elas são detectadas* questão 19, verificou-se que os respondentes afirmaram que situações como essas ocorrem *quase sempre* em suas organizações.

Isso remete à seguinte reflexão: mesmo com a existência de um planejamento estratégico formalizado, é possível que nem todos os colaboradores tenham conhecimento dos reais objetivos de sua organização. Daft (1999) menciona que, dependendo da forma como as metas são estabelecidas e divulgadas, os gestores podem ter um comportamento contrário do

que se espera. Metas rígidas demais e estabelecidas sem a participação dos executores podem, muitas vezes, comprometer o desempenho dos funcionários, e não envolvê-los totalmente com os objetivos estabelecidos pela organização pode nem sempre ser eficaz na comunicação dos objetivos.

***e) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Processo de Liderança das empresas do cluster 1***

Para a característica de gestão *Processo de Liderança*, apresenta-se o resultado conforme Quadro15.

Característica de gestão	Legenda/perguntas	Estilo de gestão
	Q20:	

### 4.3.2 Classificação do estilo de gestão das empresas do *Cluster 2*

Apresenta-se a seguir, a classificação dos estilos de gestão das 51 empresas que representam o *Cluster 2*, de acordo com cada característica organizacional.

#### *a) Classificação do estilo de gestão para o fator Comunicação e Cooperação das empresas do cluster 2*

Na característica de gestão *Comunicação e Cooperação*, para as empresas pesquisadas que formam o *cluster 2*, observa-se que os executivos responderam às questões nas quais o resultado obtido sinaliza que elas tendem a um estilo de gestão participativo. E das sete questões que representam essa característica de gestão, apenas duas tiveram resultado que apontou o estilo consultivo. O resultado das demais sugeriu um estilo de gestão participativo, conforme Quadro 16.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Comunicação e Cooperação	<b>Q1:</b> Colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades.	(4) Participativo
	<b>Q2:</b> Colaborador, ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa.	(4) Participativo
	<b>Q3:</b> As prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores.	(4) Participativo
	<b>Q4:</b> Colaboradores trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns, concentrando-se no resultado da empresa.	(4) Participativo
	<b>Q5:</b> Colaboradores dão total atenção aos comunicados da organização e compreendem adequadamente o que os líderes estão comunicando.	(3) Consultivo
	<b>Q6:</b> Gerente possui informações suficientes para realizar suas atividades e corrigir eventuais desvios entre o planejado e o realizado.	(4) Participativo
	<b>Q7:</b> Líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos.	(3) Consultivo

**Quadro 16:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 2* na característica *Comunicação e Cooperação*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

No estilo participativo, conforme visto no capítulo do referencial teórico, há muita interação e comunicação. Isto é, no caso dessas empresas, os colaboradores têm *sempre* clareza de suas funções e do limite das responsabilidades de cada um. Esse aspecto foi o que obteve maior carga fatorial, de 0,799 (Tabela 5) do conjunto das questões dessa característica de gestão. A delegação de autoridade e responsabilidade é uma necessidade para a

organização. Conforme Robbins (2001), a alta administração, evidentemente, não consegue participar sempre de todo o processo decisório, nem controlar a execução das decisões.

Por isso, pode-se dizer que essas organizações compreendem a importância de seus colaboradores estarem cientes do limite do poder a eles atribuído, baseando-se na teoria pesquisada, principalmente no que tange às decisões a respeito de problemas sob sua responsabilidade.

Ainda relacionado à característica *Comunicação e Cooperação*, percebe-se que a interação entre as equipes dessas empresas é apropriada, de forma que seus colaboradores estão *sempre* a par das prioridades da organização. E o volume de informações que lhes são disponibilizadas é suficiente para a realização das atividades e correção de possíveis desvios, conforme se observa pelo resultado das questões 3 e 6, englobadas nesta característica. Também ocorre interação e *sempre* há cooperação no trabalho em conjunto (questão 4), de forma que a execução dos afazeres segundo o resultado da pesquisa ocorre *sempre* de acordo com o estabelecido nos planos (questão 2).

Por outro lado, no que tange ao questionamento sobre os *líderes permitirem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos* (questão 7) e *os colaboradores darem atenção e compreenderem o que os líderes estão comunicando* (questão 5), o resultado da pesquisa apontou a tendência de um estilo consultivo para essas situações, considerando que nesse sistema de gestão os superiores respondem à maioria dos questionamentos dos subordinados, e as comunicações de cima para baixo freqüentemente são aceitas. Em certas ocasiões são contestadas e discutidas. Entretanto, do conjunto de questões, estas são as de menor incidência.

Moscove, Simkin e Bagranoff (2002) comentam que as empresas vêm percebendo que o êxito em suas operações depende da forma como seus gestores gerenciam e usam as informações. Assim, possivelmente, essas 51 empresas consideram primordial que a informação flua em todas as direções, a partir de todos os níveis, bem como trabalham de forma sistêmica e integrada, revelando nesta característica de gestão a tendência a um estilo participativo.

#### ***b) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Forças Motivacionais das empresas do cluster 2***

Quanto à característica de gestão *Forças Motivacionais*, o objetivo foi verificar a maneira como essas empresas usam aspectos relacionados à motivação dos colaboradores.



Primeiramente, observa-se que o grupo de empresas deste *cluster* apresenta um estilo participativo e consultivo, sendo que, das cinco perguntas relacionadas a este quesito, quatro tendem a este estilo, e uma das perguntas enquadraram-se no sistema autoritário-benevolente, conforme Quadro 17.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
<b>Forças Motivacionais</b>	<b>Q8:</b> Atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores.	(3) Consultivo
	<b>Q9:</b> Aplica procedimentos de punição quando os colaboradores não atingem os resultados esperados.	(2) Autoritário-benevolente
	<b>Q10:</b> Incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independentemente de seu nível hierárquico.	(3) Consultivo
	<b>Q11:</b> Cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável.	(4) Participativo
	<b>Q12:</b> Estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes.	(4) Participativo

**Quadro 17:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 2* na característica *Motivação*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

Desse conjunto de perguntas, a que apresenta maior carga fatorial é aquela relacionada à *atribuição de recompensas* (0,626), na Tabela 6, questão 8. Percebe-se que uma das práticas adotadas para motivar o seu grupo de colaboradores, por 45,95% das empresas pesquisadas, é a recompensa, pois pessoas ou equipes motivadas, como afirma Robbins (2001), certamente atingem melhores resultados para a organização. Considera-se, também, conforme Lerner *et al.*, (2007), que existem diferentes maneiras de recompensar um gerente pelo bom desempenho. O fato é que a recompensa pode motivar e estimular um comportamento participativo, pois há maior comprometimento com os objetivos corporativos.

Nesse sentido é possível dizer que a prática de recompensar os gestores pelo cumprimento das metas estabelecidas é uma característica intrínseca à cultura organizacional, e nesse grupo os respondentes afirmaram que suas organizações atribuem recompensas *quase sempre* aos seus gerentes, podendo ser caracterizadas como tendo um estilo consultivo.

Outra maneira que esse grupo de empresas possivelmente considere motivador é incentivar que decisões sejam tomadas *quase sempre* de forma descentralizada, isto é, pelo gerente mais próximo do problema.

O grau apropriado de descentralização de uma organização depende das forças do seu ambiente externo, do seu tamanho e de sua cultura (DONALDSON, 1999). Assim, observa-se

que a tendência das 51 empresas desse *cluster* possivelmente seja de adotar características de *quase sempre* descentralizar as decisões para os níveis mais baixos e próximos da operação.

Outra questão sobre motivação refere-se às *condições para um ambiente agradável*. Os resultados da pesquisa revelam que para esse grupo de empresas uma das estratégias é *sempre* criar tais condições, haja vista que, se a administração primar por um ambiente sadio, estará propiciando que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos. Essa seria uma forma de dirigir seus esforços para os objetivos do empreendimento (LIKERT, 1975).

Ainda no que tange à motivação e considerando que um empreendedor é o indivíduo que faz acontecer, antecipa necessidades e identifica oportunidades não percebidas por outras pessoas (DORNELAS, 2001), buscou-se identificar – com a questão 12 – se as empresas da amostra pesquisada têm como característica de gestão *estimular um comportamento empreendedor por parte dos seus diretores e gerentes*. O resultado da pesquisa revela que essa é uma prática *sempre* utilizada por 45,95% das empresas da amostra que compõem este *cluster*. Tendo em vista que todo comportamento sempre tem uma causa, motivar os líderes a serem empreendedores pode ser um fator que proporcione melhores resultados para a organização.

Outro questionamento para a característica de gestão *Forças Motivacionais* foi se as empresas *aplicariam procedimentos de punição* (questão 9). O objetivo foi identificar se elas tinham uma filosofia de punir quando os colaboradores da organização não atingissem os resultados almejados. O resultado da pesquisa revela que esse grupo de empresas com estilo participativo, em *alguns momentos*, pode adotar uma postura punitiva quando não são alcançados os resultados esperados, o que revela um estilo autoritário-benevolente neste quesito. É possível que isso ocorra em situações mais extremas, que comprometam drasticamente o resultado da organização como, por exemplo, o não-fechamento de um grande negócio. Ou essa prática pode ser aplicada somente para os funcionários de nível gerencial mais elevado, não sendo atingidos os níveis inferiores, embora este estudo não tenha identificado exatamente isso, por não ter sido esse o seu propósito.

**c) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão *Processo Decisório* das empresas do cluster 2**

Na característica *Processo Decisório*, o estilo de gestão que se apresenta é o participativo, tendo em vista que os respondentes deste *cluster* opinaram nas três questões a alternativa que representa essa tendência, conforme Quadro 18.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
<b>Processo Decisório</b>	<b>Q13:</b> Sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão.	(4) Participativo
	<b>Q14:</b> São utilizados indicadores econômico-financeiros para otimizar a qualidade das decisões.	(4) Participativo
	<b>Q15:</b> Adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão.	(4) Participativo

**Quadro 18:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 2* na característica *Processo Decisório*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

As questões formuladas que levaram a identificação desta característica tiveram por objetivo verificar a disponibilidade de informações para o processo decisório, sendo que, conforme mencionado no referencial teórico, a qualidade de toda decisão depende muito da qualidade da informação que está à disposição dos gerentes.

Sendo assim, ao se projetar um sistema de informações com a finalidade de apoiar todas as fases do processo de gestão, é necessária a compreensão das necessidades de informação. Isso, por sua vez, exige o entendimento dos processos decisórios praticados na empresa.

Observa-se pelo resultado da pesquisa que esse grupo de empresas possivelmente preocupa-se em buscar recursos tecnológicos a fim de dar melhor suporte aos tomadores de decisão. Os respondentes afirmaram *sempre* existem informações disponíveis, baseadas em sistemas próprios, para auxiliar os tomadores de decisão em todos os níveis da organização, haja vista que, conforme a literatura, um dos principais recursos das empresas é a informação, e esta, bem utilizada, permite a integração, a comunicação e a dinâmica de seus sistemas.

Uma outra questão para essa característica de gestão foi a 13 – *se o sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão*. Os respondentes da pesquisa optaram pela alternativa de que isso *sempre* ocorre em suas empresas.

Na literatura pesquisada, a especialização das funções decisórias depende em grande parte da possibilidade de se desenvolverem canais de comunicação adequados a partir dos, e para, centros decisórios (SIMON, 1965). Nesse sentido, conclui-se que possivelmente as organizações deste *cluster* se preocupam em reduzir a assimetria informacional daqueles que são responsáveis em administrar a execução dos planos estabelecidos, permitindo que as decisões venham a ser descentralizadas.

Ressalta-se, ainda, que em uma gestão de estilo participativo todas as decisões devem sujeitar-se à ratificação dos trabalhadores envolvidos, devendo, para isso, ampliar os canais de comunicação, enfatizar o aspecto humano e gerar situações estimuladoras. No entanto, Simon (1965, p.80) adverte que “é impossível, evidentemente, que o indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe ou todas as suas conseqüências”, embora possa haver outras interpretações para isso.

**d) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Metas e Diretrizes das empresas do cluster 2**

Para a característica de gestão *Metas e Diretrizes*, esse grupo de empresas também apresenta um estilo de gestão participativo, sendo que dos quatro itens respondidos esse grupo optou pela alternativa que denota a tendência a esse sistema de gestão, conforme Quadro 19.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
<b>Metas e Diretrizes</b>	<b>Q16:</b> Realiza formalmente o planejamento estratégico.	(4) Participativo
	<b>Q17:</b> Institui indicadores operacionais para o monitoramento das ações dos gestores e compara com padrões estabelecidos.	(4) Participativo
	<b>Q18:</b> Objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados.	(4) Participativo
	<b>Q19:</b> As áreas respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias na medida em que elas são detectadas.	(4) Participativo

**Quadro 19:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 2* na característica *Metas e Diretrizes*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

Verifica-se que as 51 empresas da amostra no *cluster 2*, de acordo com as respostas obtidas através do questionário, adotam um planejamento estratégico formalizado (questão 16), sendo que esta foi a pergunta que apresentou maior carga fatorial (0,672) do conjunto (Tabela 8).

O planejamento estratégico, segundo Nascimento (2002), é caracterizado por diferentes filosofias, revelando o perfil gerencial dos responsáveis pela sua elaboração. Essas filosofias se refletem no formato do planejamento e, como consequência, no resultado real obtido pela empresa.

Nesse sentido, acredita-se que esse grupo de empresas adote um planejamento estratégico formalizado em razão da filosofia de seus executivos, embora o questionamento não tenha sido esse para este estudo e possa haver outras interpretações para essa questão.

Já nas outras três questões relacionadas a esta característica de gestão, o resultado obtido vem somente confirmar que o planejamento estratégico das organizações da amostra que compõem este *cluster* possivelmente seja desenvolvido e executado com a participação de todos os colaboradores. Tendo em vista ser a descentralização uma característica do estilo de gestão participativo, Nascimento (2002) comenta que em um planejamento descentralizado a alta administração se envolve no ciclo de elaboração da estratégia com maior intensidade, deixando a cargo dos colaboradores a participação nas demais etapas do processo. Considerando, ainda, que *os objetivos e missão são claramente definidos e conhecidos por todos*, o que confirma tal suposição.

Nessas empresas, o controle é freqüente e o monitoramento planejado, o que pode sugerir que os empreendimentos que adotam um planejamento estratégico têm maior controle sobre o desempenho gerencial e organizacional, por possibilitar que as metas e os objetivos traçados sejam medidos e acompanhados.

Percebe-se, também, pelo resultado da questão 19, a tendência ao estilo participativo, no qual os respondentes disseram que *sempre* os gestores das empresas participantes desse grupo são levados a reagir prontamente às turbulências quando estas ocorrem. Possivelmente, essas organizações busquem se adaptar ao nível de turbulência existente em seu ambiente operacional, reagindo de forma mais rápida às ameaças ou oportunidades produzidas pelas alterações das variáveis ambientais.

#### ***e) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Processo de Liderança das empresas do cluster 2***

Quanto à característica de gestão *Processo de Liderança*, as 51 empresas do *cluster 2* também tendem ao estilo participativo. As afirmativas que compõem esta dimensão são

associadas ao nível de confiança e apoio mútuo entre superiores e subordinados, conforme Quadro 20.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Processo de Liderança	Q20: Superiores apresentam uma relação de confiança nos subordinados na execução das tarefas e vice-versa.	(4) Participativo
	Q21: Informa sobre as variações entre os resultados alcançados e os previstos.	(4) Participativo

**Quadro 20:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 2* na característica *Liderança*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

A questão 20, que buscou identificar se os *gerentes apresentam um relacionamento de confiança aos subordinados na execução de suas tarefas e vice-versa*, foi a que obteve maior carga fatorial dessa característica (0,891), o que significa dizer que ela por si só responde a esse quesito. Para 45,95% das empresas pesquisadas, ou seja, 51 organizações, o resultado da pesquisa mostra que *sempre* existe apoio entre os superiores e subordinados, ou seja, possivelmente haja confiança mútua entre eles.

Para esse estilo de gestão, os superiores confiam irrestritamente em seus subordinados e vice-versa, de forma que os superiores apresentam um relacionamento de apoio aos subordinados. Assim, deixam que os mesmos se sintam à vontade para sugerir aquilo que entendem ser melhor para a empresa, e os superiores sempre ouvem as suas idéias e opiniões, fazendo uso construtivo delas, conforme mencionado no capítulo do referencial teórico.

O *cluster 2* apresentou uma tendência ao estilo de gestão participativo, praticamente nas cinco características, porém no quesito motivacional mostrou *aplicar critérios de punição em alguns momentos*.

#### 4.3.3 Classificação do estilo de gestão das empresas do *Cluster 3*

A seguir, apresentam-se os estilos de gestão das 8 empresas que compõem o *cluster 3*, conforme as características de gestão resultantes da análise fatorial.

**a) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Comunicação e Cooperação das empresas do cluster 3**

Na característica de gestão *Comunicação e Cooperação*, a tendência do estilo de gestão das empresas da amostra que compõem o *cluster 3* foi consultivo. Dos sete itens questionados, apenas um corresponde às características de um estilo autoritário-benevolente, conforme Quadro 21.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Comunicação e Cooperação	<b>Q1:</b> Colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades.	(3) Consultivo
	<b>Q2:</b> Colaborador, ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa.	(3) Consultivo
	<b>Q3:</b> Prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores.	(3) Consultivo
	<b>Q4:</b> Colaboradores trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns, concentrando-se no resultado da empresa.	(3) Consultivo
	<b>Q5:</b> Colaboradores dão total atenção aos comunicados da organização e compreendem adequadamente o que os líderes estão comunicando.	(3) Consultivo
	<b>Q6:</b> Gerente possui informações suficientes para realizar suas atividades e corrigir eventuais desvios entre o planejado e o realizado.	(3) Consultivo
	<b>Q7:</b> Líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos.	(2) Autoritário-benevolente

**Quadro 21:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 3* na característica *Comunicação e Cooperação*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

Para esta característica de gestão, a questão 7 do questionário aplicado buscou identificar se *os líderes permitiam que seus subordinados questionassem processos já estabelecidos*. Para esse grupo de empresas da amostra pesquisada, o resultado foi: os líderes permitem em *alguns momentos* a opinião de seus funcionários em processos já formatados, apontando para a característica de um sistema autoritário-benevolente.

De acordo com a teoria de Likert (1975;1979), nesse sistema de administração a influência sobre as metas e atividades poucas vezes pode ser questionada pelos subordinados. Possivelmente, a característica de os subordinados questionarem apenas em *alguns momentos* possa ocorrer em razão de que para esse grupo de empresas o planejamento estratégico seja formalizado apenas em *alguns momentos*, conforme observado na característica de gestão *Metas e Diretrizes* deste *cluster*.

Para as demais perguntas, a tendência de 7,21% de empresas pesquisadas para esta característica de gestão tende a ser do estilo consultivo. Ou seja, de acordo com os respondentes, *quase sempre* os colaboradores conhecem suas funções e o limite de suas responsabilidades, bem como *quase sempre* as prioridades da empresa são claras e divulgadas. Da mesma maneira, ocorre *quase sempre* interação e cooperação no trabalho conjunto para alcançarem objetivos comuns.

Os colaboradores *quase sempre* aceitam e compreendem as comunicações oriundas da alta administração. Isso representa uma boa sinalização, sugerindo que a comunicação nessas empresas é um recurso bem utilizado. Porém, nem sempre o que é comunicado pelos superiores é compreendido e entendido pelos colaboradores. É possível que isso ocorra em situações nas quais nem todas as informações sejam acessíveis aos níveis médios e inferiores, ocasionando momentos de incompreensão.

Para a questão 6, o resultado mostra que o volume de informações *quase sempre* é suficiente para desenvolver as atividades e corrigir desvios. De acordo com Reginato (2006), a informação útil é aquela que chega ao usuário no momento certo e no formato desejado. Nesse sentido, possivelmente esse fato possa ser ocasionado em função de que nem todas as empresas deste *cluster* possuam um sistema de informações adequado.

Assim, esse grupo de empresas da amostra apresenta tendência a um estilo de gestão *consultivo*, ou seja, a comunicação e a cooperação são realizadas de forma que haja o envolvimento dos colaboradores.

### ***b) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Forças Motivacionais das empresas do cluster 3***

Na característica *Forças Motivacionais*, a tendência do estilo de gestão detectado para esse grupo de empresas foi consultivo. Sendo que, das cinco questões, quatro obtiveram a tendência ao estilo consultivo e uma ao estilo autoritário-benevolente, conforme Quadro 22.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Forças Motivacionais	Q8: Atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores.	(3) Consultivo
	Q9: Aplica procedimentos de punição quando os colaboradores não atingem os resultados esperados.	(2) Autoritário - benevolente
	Q10: Incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independentemente de seu nível hierárquico.	(3) Consultivo



## Continuação Quadro 22

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Forças Motivacionais	Q11: Cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável.	(3) Consultivo
	Q12: Estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes.	(3) Consultivo

**Quadro 22:** Estilos de gestão das empresas do *cluster* 3 na característica *Motivação*

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

A questão que apresentou um estilo autoritário-benevolente foi aquela relativa à *adoção de procedimentos de punição quando os resultados almejados não são atingidos* (questão 9). Os resultados revelaram que em *alguns momentos* essas empresas adotam o procedimento de punir seus gerentes por não atingirem os resultados esperados.

Procedimentos de punição podem motivar os gestores na busca por melhores resultados para as organizações, como mencionado no capítulo do referencial teórico. É possível que isso ocorra em razão de comportamento inadequado ou por falha na execução das atividades, podendo acarretar resultados comportamentais indesejados.

As demais questões desta característica organizacional apresentaram tendência ao estilo consultivo, que permite que a tomada de decisão seja procedida com a participação de níveis hierárquicos inferiores, o que possibilita que os incentivos sejam *quase sempre* alcançados.

**c) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão *Processo Decisório* das empresas do *cluster* 3**

Na característica de gestão *Processo Decisório*, o grupo de empresas da amostra apresenta uma tendência ao estilo participativo, sendo que, das três questões aplicadas, duas apontaram uma tendência ao estilo participativo e uma ao consultivo, conforme Quadro 23.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Processo Decisório	Q13: Sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão.	(4) Participativo
	Q14: São utilizados indicadores econômico-financeiros para otimizar a qualidade das decisões.	(3) Consultivo
	Q15: Adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão.	(4) Participativo

**Quadro 23:** Estilos de gestão das empresas do *cluster* 3 na característica *Processo Decisório*

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

Likert (1975) comenta que em um estilo de gestão participativo a democratização da informação é fundamental, pois disponibiliza informações apropriadas e precisas no local onde as decisões são tomadas, na busca por melhores resultados.

**d) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Metas e Diretrizes das empresas do cluster 3**

Para a característica de gestão *Metas e Diretrizes*, o estilo está entre consultivo e autoritário-benevolente, sendo que, das quatro perguntas, conforme Quadro 24, duas apontaram para um estilo consultivo e duas para o autoritário-benevolente.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Metas e Diretrizes	<b>Q16:</b> Realiza formalmente o planejamento estratégico.	(2) Autoritário - benevolente
	<b>Q17:</b> Institui indicadores operacionais para o monitoramento das ações dos gestores e compara com padrões estabelecidos.	(3) Consultivo
	<b>Q18:</b> Objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados.	(2) Autoritário - benevolente
	<b>Q19:</b> As áreas respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias na medida em que elas são detectadas.	(3) Consultivo

**Quadro 24:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 3* na característica *Metas e Diretrizes*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

As empresas que compõem o *cluster 3* neste quesito apresentam um estilo autoritário-benevolente no que tange à prática da empresa em *realizar um planejamento estratégico formal* (questão 16), e também no que se refere *aos objetivos e missão da empresa serem definidos e divulgados aos colaboradores* (questão 18). Nesse grupo de organizações, é possível inferir que existam aquelas que não utilizam essa ferramenta de gestão, apenas em *alguns momentos*. Sugere-se que isso possa ocorrer em razão de se tratar de um processo dispendioso, ou seja, altos custos adicionais inerentes a sua realização e manutenção, embora isso não tenha sido questionado nesta pesquisa e possa haver outras razões.

Supõe-se, também, a possibilidade de que o planejamento formalizado seja adotado apenas nos níveis estratégicos e de estabelecimento de metas e controles, motivando os respondentes a escolher a alternativa em *alguns momentos* sua empresa adota um planejamento formalizado, bem como os objetivos e missão são divulgados apenas em *alguns momentos*.

Nas respostas das questões 17 e 19, a tendência foi de um estilo consultivo, indicando que possivelmente as empresas desse grupo busquem o monitoramento de resultados para um

melhor controle e uma responsabilidade compartilhada pelo nível médio e pelos níveis inferiores.

***e) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Processo de Liderança das empresas do cluster 3***

Na característica de gestão *Processo de Liderança*, observa-se uma tendência aos estilos participativo e consultivo, tendo em vista que cada um dos dois questionamentos aponta para um desses estilos (Quadro 25).

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Processo de Liderança	Q20: Superiores apresentam uma relação de confiança nos subordinados na execução das tarefas e vice-versa.	(3) Consultivo
	Q21: Informa sobre as variações entre os resultados alcançados e os previstos.	(4) Participativo

**Quadro 25:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 3* na característica *Processo de Liderança*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

O *Processo de Liderança* é um fator de relevância. De acordo com Chiavenato (2001), a liderança é essencial em todas as funções da administração. Nesse sentido, para as empresas desse grupo o relacionamento de confiança entre os superiores e subordinados ocorre *quase sempre*, assim como existe a preocupação de *sempre* informar possíveis variações nos resultados alcançados em relação aos previstos conjuntamente, conforme apontou o resultado da pesquisa, demonstrando um grau de confiança mútua e certo apoio entre eles.

Por fim, o *cluster 3* caracterizou-se de uma forma geral, com tendência ao estilo de gestão consultivo, porém *aplicando punição em alguns momentos* e com um *planejamento estratégico que tende à informalidade*.

#### **4.3.4 Classificação dos estilos de gestão das empresas do *Cluster 4***

Apresenta-se a seguir, a classificação dos estilos de gestão de acordo com cada característica organizacional das 10 empresas que compõe o *cluster 4*.

**a) Classificação dos estilos de gestão para a característica de gestão Comunicação e Cooperação das empresas do cluster 4**

Na característica *Comunicação e Cooperação* para as empresas deste *cluster*, o resultado da pesquisa mostrou uma tendência a um estilo de gestão consultivo, em razão de que, das sete perguntas aplicadas através do questionário, apenas as questões 5 e 7 apresentaram características do sistema autoritário-benevolente, conforme visualiza-se no Quadro 26.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Comunicação e Cooperação	<b>Q1:</b> Colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades.	(3) Consultivo
	<b>Q2:</b> Colaborador, ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa.	(3) Consultivo
	<b>Q3:</b> As prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores.	(3) Consultivo
	<b>Q4:</b> Colaboradores trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns, concentrando-se no resultado da empresa.	(3) Consultivo
	<b>Q5:</b> Colaboradores dão total atenção aos comunicados da organização e compreendem adequadamente o que os líderes estão comunicando.	(2) Autoritário-benevolente
	<b>Q6:</b> Gerente possui informações suficientes para realizar suas atividades e corrigir eventuais desvios entre o planejado e o realizado.	(3) Consultivo
	<b>Q7:</b> Líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos.	(2) Autoritário-benevolente

**Quadro 26:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 4* na característica *Comunicação e Cooperação*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

A questão 7 buscou identificar se os *líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos*. Como mencionado no *cluster 3*, nesse sistema de gestão (autoritário-benevolente) os líderes permitem poucos questionamentos por parte de seus subordinados.

Segundo Likert (1975), no estilo de gestão autoritário-benevolente, a comunicação e a interação dirigidas à realização dos objetivos da organização são poucas, o fluxo de informação inicia-se via de regra na alta administração e as comunicações são encaradas normalmente com desconfiança.

Observa-se, também, que para esse grupo de respondentes, quanto à questão 5, a percepção foi de que a *compreensão e atenção aos comunicados dos líderes aos colaboradores* ocorrem apenas em *alguns momentos* em suas empresas, conforme respostas

obtidas no questionário aplicado. Possivelmente, nestas 10 empresas que compõem o *cluster*, nem todos os colaboradores tenham conhecimento ou compreendem quais os objetivos e missão da organização. Esse fato pode ser ocasionado em razão de a alta administração não comunicar questões mais representativas da empresa aos colaboradores dos níveis inferiores, gerando, assim, mal-entendidos.

***b) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Forças Motivacionais das empresas do cluster 4***

Para *Forças Motivacionais*, as 10 empresas deste *cluster* apresentam características de um estilo de gestão autoritário-benevolente, sendo que, das cinco questões, quatro tendem ao estilo autoritário-benevolente e uma a um sistema autoritário-forte. Esta característica de gestão concentra perguntas relacionadas à motivação, conforme Quadro 27.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Forças Motivacionais	Q8: Atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores.	(2) Autoritário-benevolente
	Q9: Aplica procedimentos de punição quando os colaboradores não atingem os resultados esperados.	(1) Autoritário-forte
	Q10: Incentiva que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independentemente de seu nível hierárquico.	(2) Autoritário-benevolente
	Q11: Cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável.	(2) Autoritário-benevolente
	Q12: Estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes.	(2) Autoritário-benevolente

**Quadro 27:** Estilos de gestão das empresas do *cluster* 4 na característica *Motivação*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

Percebe-se que as respostas obtidas dessas 10 empresas caracterizam a tendência a um estilo autoritário-benevolente quanto às questões relativas à motivação, seja através de recompensas, de incentivo a um comportamento empreendedor pelos gestores e a um ambiente agradável, ou o incentivo à descentralização das decisões ocorre apenas em *alguns momentos*. Ou seja, este estilo de gestão caracteriza-se por decisões centradas na cúpula, mas com alguma delegação de poder.

Já no que tange às punições, o estilo se mostra autoritário-forte, isto é, *sempre* se aplicam procedimentos de punição quando os resultados almejados não são atingidos. Neste sistema de gestão, a maneira como são expostas essas razões ocorre através do medo, ameaças, punições e recompensas ocasionais, bem como existe conflito nas forças

motivacionais, o que reduz consideravelmente o comportamento de apoio às metas da organização, conforme mencionado no capítulo do referencial teórico.

**c) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Processo Decisório das empresas do cluster 4**

Na característica de gestão *Processo Decisório*, as empresas deste *cluster* apresentam uma tendência ao estilo consultivo, sendo que, das três perguntas constantes do questionário relacionadas a este assunto, as alternativas escolhidas pelos respondentes resultaram nesse estilo, conforme Quadro 28.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Processo Decisório	Q13: Sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão.	(3) Consultivo
	Q14: São utilizados indicadores econômico-financeiros para otimizar a qualidade das decisões.	(3) Consultivo
	Q15: Adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão.	(3) Consultivo

**Quadro 28:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 4* na característica *Processo Decisório*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

Esse conjunto de questões objetivou verificar se as 10 empresas pesquisadas que compõem o *cluster 4* disponibilizam informações para auxiliar os tomadores de decisão, conforme visto no capítulo de metodologia deste estudo. Verifica-se que nesse grupo de organizações a tendência é a de que elas *quase sempre* forneçam informações para apoiar o processo decisório (questão 13), bem como de *quase sempre* adotar sistemas informatizados e procedimentos para tal finalidade (questões 14 e 15). Possivelmente, as decisões sejam descentralizadas ou os colaboradores sejam consultados quando há decisões a serem tomadas.

**d) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Metas e Diretrizes das empresas do cluster 4**

Para a característica *Metas e Diretrizes*, a tendência do estilo de gestão desse grupo de 10 empresas que formam o *cluster 4* foi consultivo, sendo que as respostas das quatro perguntas que compõem esse conjunto apontaram para esse estilo, conforme Quadro 29.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Metas e Diretrizes	Q16: Realiza formalmente o planejamento estratégico.	(3) Consultivo

Continuação Quadro 29

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Metas e Diretrizes	Q17: Institui indicadores operacionais para o monitoramento das ações dos gestores e compara com padrões estabelecidos.	(3) Consultivo
	Q18: Objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados.	(3) Consultivo
	Q19: As áreas respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias na medida em que elas são detectadas.	(3) Consultivo

**Quadro 29:** Estilos de gestão das empresas do *cluster* 4 na característica *Metas e Diretrizes*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

Observa-se, pelo resultado obtido na pesquisa, que para as empresas que compõem este *cluster* o planejamento estratégico é *quase sempre* formalizado (questão 16). Assim sendo, as outras questões compostas nesse conjunto, quais sejam, os *objetivos e missão da organização são definidos e divulgados claramente, adotam indicadores de desempenho e monitoramento das ações dos gestores*, bem como a *atenção às questões do ambiente externo* são procedimentos observados quando as ações estabelecidas no planejamento estratégico são postas em funcionamento.

De acordo com a subseção 2.2.4 do capítulo do referencial teórico, que trata do estilo de gestão consultivo, as Metas e Diretrizes são estabelecidas e realizadas após discussão com os subordinados. Sendo assim, é possível dizer que 9,01% das empresas da amostra que compõem este *cluster* procuram consultar e considerar a opinião dos colaboradores nesse processo, revelando assim uma tendência ao estilo consultivo.

#### ***e) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Processo de Liderança das empresas do cluster 4***

Na característica de gestão *Processo de Liderança*, a tendência observada também foi a de um estilo *consultivo*, tendo em vista que, das duas questões do questionário relacionadas a esta questão, as respostas apontaram para características de um estilo consultivo, conforme Quadro 30.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Processo de Liderança	Q20: Superiores apresentam uma relação de confiança nos subordinados na execução das tarefas e vice-versa.	(3) Consultivo
	Q21: Informa sobre as variações entre os resultados alcançados e os previstos.	(3) Consultivo

**Quadro 30:** Estilos de gestão das empresas do *cluster* 4 na característica *Processo de Liderança* **Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*

Para as organizações da amostra que compõem este *cluster*, *quase sempre* os  
su



## Continuação Quadro 31

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Comunicação e Cooperação	Q7: Líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos.	(2) Autoritário - benevolente

**Quadro 31:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 5* na característica *Comunicação e Cooperação*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

Quanto às questões *permissão de questionamento de processos já estabelecidos por parte dos líderes; percepção dos respondentes quanto às prioridades da empresa ser claras e divulgadas; os colaboradores executam suas tarefas de acordo com os planos; e trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns, focando no resultado*, a tendência do estilo adotado pelas organizações foi autoritário-benevolente. De acordo com a seção 2.2.3 do capítulo do referencial teórico, que trata desse estilo de gestão, isso significa que ocorre pouca comunicação, interação e cooperação no trabalho em equipe. Os superiores só fornecem aos subordinados as informações que julgam necessárias, e os subordinados em *alguns momentos* podem exercer influência sobre as metas.

Em contraponto, no que se referem às perguntas 1 (*colaboradores conhecem suas funções e responsabilidades*), 5 (*colaboradores dão atenção e compreensão ao que os líderes estão comunicando*) e 6 (*se os gerentes possuem informações suficientes para corrigir eventuais desvios*), o resultado da pesquisa mostrou uma tendência a um estilo consultivo para as nove empresas desse grupo da amostra.

Nesse sistema de gestão e na característica *Comunicação e Cooperação*, ocorre bastante interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização. Os superiores fornecem as informações necessárias aos subordinados, as comunicações de cima para baixo são freqüentemente aceitas, e é normal que as funções e responsabilidades sejam conhecidas por todos, conforme mencionado no referencial teórico deste estudo.

Assim, para esse grupo de 8,11% de empresas da amostra pesquisada que formam o *cluster 5*, possivelmente a comunicação e a cooperação ocorram sem a participação constante do grupo, embora haja situações em que seja necessário informar e consultar os seus subordinados.

**b) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão Forças Motivacionais das empresas do cluster 5**

Na característica *Forças Motivacionais*, esse grupo de empresas da amostra pesquisada apresentou características que tendem a um estilo de gestão autoritário-benevolente, sendo que das cinco questões, quatro delas resultaram no estilo autoritário-benevolente e uma ao estilo *autoritário-forte*, conforme Quadro 32.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Forças Motivacionais	<b>Q8:</b> Atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores.	(2) Autoritário-benevolente
	<b>Q9:</b> Aplica procedimentos de punição quando os colaboradores não atingem os resultados esperados.	(1) Autoritário-forte
	<b>Q10:</b> Incentiva que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independentemente de seu nível hierárquico.	(2) Autoritário-benevolente
	<b>Q11:</b> Cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável.	(2) Autoritário-benevolente
	<b>Q12:</b> Estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes.	(2) Autoritário-benevolente

**Quadro 32:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 5* na característica *Motivação*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

O *cluster 5* apresenta as mesmas características de estilo de gestão mencionadas no *cluster 4* para esse quesito. Observa-se que ambos os grupos de empresas obtiveram a mesma classificação de respostas para essas questões (Apêndice F6). Dessa forma, consideram-se os mesmos apontamentos relatados no *cluster 4* para o *cluster 5*. Ou seja, nesse estilo de gestão as decisões continuam centradas na cúpula, mas com alguma delegação, e as forças motivacionais são muitas vezes conflitantes.

Já no que tange às punições, mostra-se autoritário-forte, isto é, *sempre* aplicam procedimentos de punição quando os resultados almejados não são alcançados, tendo em vista que nesse estilo de gestão as razões são expostas através do medo, ameaças, punições e recompensas ocasionais, bem como existe conflito nas forças motivacionais, o que reduz consideravelmente o comportamento de apoio às metas da organização, conforme mencionado no capítulo do referencial teórico.

**c) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão *Processo Decisório* das empresas do cluster 5**

Para a característica *Processo Decisório*, esse grupo de empresas da amostra pesquisada apresentou uma tendência ao estilo participativo, sendo que das três perguntas deste quesito, duas apontaram uma tendência à participação e uma ao estilo consultivo, conforme Quadro 33.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Processo Decisório	Q13: Sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão.	(4) Participativo
	Q14: São utilizados indicadores econômico-financeiros para otimizar a qualidade das decisões.	(4) Participativo
	Q15: Adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão.	(3) Consultivo

**Quadro 33:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 5* na característica *Processo decisório*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

O resultado da pesquisa mostrou que as nove empresas deste *cluster* preocupam-se em *sempre* fornecer informações para auxiliar na tomada de decisão, e da mesma forma com os indicadores, procurando utilizar *sempre* máxima eficiência nas decisões, a fim de atingir melhores resultados.

No entanto, percebe-se que, quando questionados se *adotam sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo decisório* (questão 15), a tendência é a um estilo consultivo, isto é, *quase sempre* o sistema de informações auxilia no processo de tomada de decisão. Ou seja, mesmo com a existência de um sistema de informações, possivelmente este não contemple todas as informações necessárias, pelo menos não de forma tempestiva, podendo existir sistemas paralelos ou outras interpretações para tal.

**d) Classificação do estilo de gestão para a característica de gestão *Metas e Diretrizes* das empresas do cluster 5**

Na característica *Metas e Diretrizes*, o estilo tende entre consultivo e autoritário-benevolente. Sendo que, das quatro questões desta dimensão, duas apontaram para um estilo consultivo e duas para um estilo autoritário-benevolente, conforme Quadro 34.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Metas e Diretrizes	Q16: Realiza formalmente o planejamento estratégico.	(2) Autoritário - benevolente
	Q17: Institui indicadores operacionais para o monitoramento das ações dos gestores e compara com padrões estabelecidos.	(2) Autoritário - benevolente
	Q18: Objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados.	(3) Consultivo
	Q19: As áreas respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias na medida em que elas são detectadas.	(3) Consultivo

**Quadro 34:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 5* na característica *Metas e Diretrizes*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

As empresas da amostra que compõem o *cluster 5* nessa característica de gestão, apresentaram uma tendência ao estilo autoritário-benevolente nas questões sobre a prática da empresa em *realizar um planejamento estratégico formal* (questão 16) e se *institui indicadores de desempenho operacionais para o monitoramento das ações dos gestores e compara com padrões estabelecidos no planejamento estratégico* (questão 17).

Possivelmente, as empresas desse grupo utilizam o planejamento estratégico em *alguns momentos*. De acordo com Lerner *et al.*, (2007), isso pode significar a existência de administradores que consideram de suma importância para a organização um planejamento estratégico formalizado, enquanto outros podem considerar necessário apenas em *alguns momentos*. Essa decisão também pode ser motivada em decorrência das crenças e valores desses administradores, que formam a cultura organizacional e, por sua vez, a forma de gerir o negócio.

Para as questões 18 e 19, a tendência foi de um estilo consultivo, revelando que as empresas do *cluster 5 quase sempre* têm interesse que os objetivos e a missão da empresa sejam definidos e compartilhados com os colaboradores, assim como buscam estar *quase sempre* atentas às questões do ambiente externo. Isso sugere que o planejamento estratégico possa ser formalizado somente nas questões estratégicas, que envolva situações referentes à dinâmica do ambiente ao qual elas estejam inseridas.

#### ***e) Classificação dos estilos de gestão para a característica Processo de Liderança - empresas do cluster 5***

Na característica de gestão *Processo de Liderança*, observa-se uma tendência ao estilo consultivo, no que se refere a *um relacionamento de confiança entre superiores e subalternos*

(questão 20), e autoritário-benevolente, no que tange a *informar os gerentes sobre as variações entre os resultados atingidos, dos almejados* (questão 21), conforme Quadro 35.

Característica de gestão	Legenda/Perguntas	Estilo de gestão
Processo de Liderança	Q20: Superiores apresentam uma relação de confiança nos subordinados na execução das tarefas e vice-versa.	(3) Consultivo
	Q21: Informa sobre as variações entre os resultados alcançados e os previstos.	(2) Autoritário-benevolente

**Quadro 35:** Estilos de gestão das empresas do *cluster 5* na característica *Processo de Liderança*

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Obs.:** Valores entre ( ) representam a alternativa marcada pelas empresas do *cluster*.

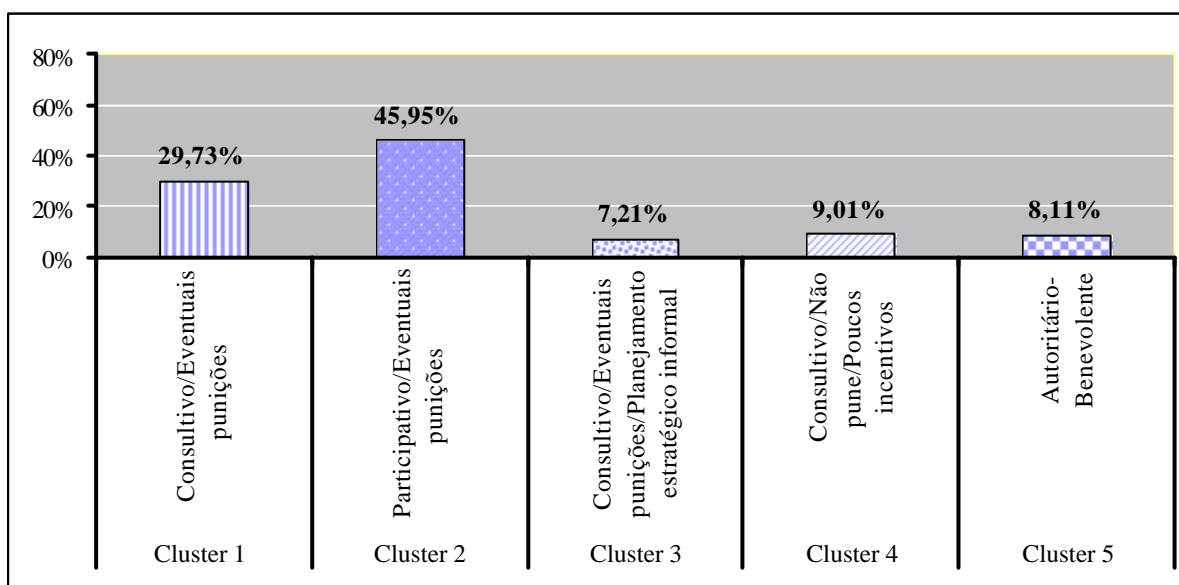
Observa-se que as empresas da amostra pesquisada que formam este *cluster* mostraram-se com uma tendência ao estilo autoritário-benevolente em quase todas as outras características de gestão. Porém os respondentes disseram que *quase sempre* ocorre uma relação de apoio e confiança entre os superiores e subordinados para a característica *Processo de Liderança*.

Possivelmente, essas empresas concentram a liderança máxima na cúpula do empreendimento, existindo, dessa forma, uma relação de apoio entre ambos, sob forte autoridade, conforme visto no capítulo do referencial teórico. Para a outra questão o resultado foi de que os gerentes são informados em *alguns momentos* sobre algum tipo de variação nos resultados. Como as características desse estilo de gestão, segundo Likert (1975;1979), são de que as decisões são centralizadas na alta administração, porém com alguma delegação, o canal de divulgação começa a permitir alguma comunicação. É possível, então, dizer que alguns dos respondentes consideram que, nas suas empresas, a prática de terem eventualmente um *feedback* dos resultados alcançados em relação aos previstos possa ser interpretada como decorrência das dificuldades dos gestores para comunicá-las, considerando que esse grupo de empresas do *cluster 5*, na característica *Comunicação e Cooperação*, mostrou-se com tendências a um estilo também autoritário-benevolente.

Conclui-se que o *cluster 5* apresentou tendências a um estilo de gestão autoritário-benevolente nas cinco características estudadas.

#### 4.3.6 Resultado da classificação dos estilos de gestão dos cinco *Clusters*

Assim, considerando as análises realizadas em cada uma das cinco características de gestão, cabe ressaltar que o resultado da classificação da tendência dos estilos de gestão apresentados na Tabela Geral (Apêndice F6) está relacionado apenas ao contexto de caracterização das empresas envolvidas nesta pesquisa. De uma maneira geral, os estilos das empresas se distribuem de forma bem semelhante. Consta-se que as características de gestão *Forças Motivacionais*, *Comunicação e Cooperação* e *Metas e Diretrizes* foram as que mais influenciaram na distribuição entre os grupos. Após essa descrição das características individuais de cada um dos *clusters*, pode-se visualizar, na Figura 7, uma hierarquia entre eles:



**Figura 7:** Resultado da classificação dos estilos de gestão das empresas da amostra pesquisada por *cluster*

**Fonte:** Dados da pesquisa

A Figura 7 apresenta a formação das empresas nos *clusters* e a tendência dos seus estilos de gestão. Verifica-se que 51 das 111 empresas pesquisadas neste estudo estão classificadas no *cluster 2*, caracterizado por empresas que tendem a um estilo de administrar participativo. No *cluster 1* concentraram-se 29,73%, ou 33 empresas, com tendência ao estilo de gestão consultivo, com eventuais punições. Uma menor proporção de empresas concentrou-se no *cluster 3*, que apresentaram tendência ao estilo: consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal (7,21% ou oito empresas); e o *cluster 4* com

tendência ao estilo consultivo, porém não aplica punições e com poucos incentivos (9,01% ou 10 empresas); e o *cluster 5* representado por nove empresas (8,11%), que apresentou uma tendência ao estilo autoritário-benevolente.

Assim, apresenta-se na seção seguinte uma análise da influencia desses estilos no resultado dessas organizações.

#### 4.4 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE GESTÃO NO RESULTADO ECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção tem por finalidade atender ao objetivo geral deste estudo, qual seja, o de verificar se o estilo de gestão influencia no resultado econômico das organizações pesquisadas. Para isso, utilizou-se a análise de variância ANOVA,231364mico 17m364mico d

A variável independente foi representada pelos estilos de gestão obtidos a partir da compilação das respostas do questionário aplicado nesta pesquisa e pelo resultado da análise de *cluster*, como segue:

- 33 empresas com tendência ao estilo consultivo, com eventuais punições;
- 51 empresas com tendência ao estilo participativo, com eventuais punições;
- 8 empresas com tendência ao estilo consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal;
- 10 empresas com tendência ao estilo consultivo, que não pune e aplica poucos incentivos; e
- 9 empresas com tendência ao estilo autoritário-benevolente.

Assim, para verificar se a tendência dos estilos de gestão das empresas pesquisadas tem influência positiva ou não sobre os seus resultados econômicos, apresenta-se, nas subseções seguintes, a análise dos testes obtidos com a ANOVA para a variável LA em relação aos estilos de gestão mencionados e, posteriormente, para a ML.

#### **4.4.1 Influência dos estilos de gestão no lucro da atividade**

A geração de caixa de uma empresa em determinado exercício pode ter várias origens, a começar pela mais natural e esperada, que se dá através da sua atividade principal, vendendo produtos e gerando receitas operacionais.

Tendo em vista que o lucro da atividade, já definido anteriormente neste estudo, possibilita identificar a capacidade que a empresa tem de gerar caixa através da sua atividade principal, antes das despesas e receitas financeiras, procurou-se investigar se os estilos de gestão adotados pelas organizações pesquisadas podem influenciar nos resultados econômicos de sua atividade fim. Sejam eles: a) consultivo, com eventuais punições; b) participativo, com eventuais punições; c) consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal; d) consultivo, que não pune e aplica poucos incentivos; e) autoritário-benevolente.

A ANOVA inicia-se com o teste de Levene, que é utilizado para testar se  $k$  de  $n$  amostras têm a mesma variância, conforme abordado no capítulo de metodologia. O resultado



do teste de Levene rejeitou a hipótese nula de homogeneidade do LA das empresas pesquisadas com relação aos seus estilos de gestão, tendo em vista que o  $p$ -valor calculado foi de 0,005. Ou seja, a um nível de significância de 5% rejeita-se a hipótese nula, o que significa que as variâncias do LA são diferentes nos diferentes tipos de gestão.

Com a rejeição desse teste, efetuou-se o teste de análise de variância corrigido na forma tratada por Welch. Verificam-se, na Tabela 12, os resultados obtidos com a ANOVA corrigida.

**Tabela 12:** Análise descritiva da variável lucro da atividade das empresas pesquisadas em relação aos seus estilos de gestão no período 2000–2004

Variável dependente: média do lucro da atividade 2000–2004

Cluster/estilo de gestão	Qtde. empresas	Média	Desvio-padrão	Intervalo de 95% de Confiança para a média		Mínimo	Máximo
				Inferior	Superior		
1=consultivo e eventuais punições	33	443,39	605,16	228,81	657,97	-149,83	2.624,70
2=participativo e eventuais punições	51	563,18	915,78	305,61	820,74	-346,77	3.859,83
3=consultivo, eventuais punições e planejamento informal	8	279,10	447,46	-94,99	653,19	-22,67	1.359,76
4=consultivo, não pune e poucos incentivos	10	172,88	414,59	-123,70	469,46	-180,60	1.308,12
5=autoritário-benevolente	9	988,81	1.743,47	-351,34	2.328,96	-125,47	5.415,76
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>506,44</b>	<b>878,18</b>	<b>341,25</b>	<b>671,63</b>	<b>-346,77</b>	<b>5.415,76</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com o resultado da ANOVA corrigida verificou-se que os grupos de empresas classificadas de acordo com os cinco estilos de gestão, representados pelos *clusters*, não apresentam diferenças significativas quanto à média do LA no período analisado em relação aos estilos de gestão adotados, tendo em vista que a probabilidade foi de valor- $p=0,238$  (Apêndice G1), ao nível de significância de 5%, a hipótese nula de homogeneidade foi mantida.

Isso representa que as empresas da amostra que apresentaram tendência a um estilo de gestão participativo não diferem, em média, seus resultados econômicos (lucro da atividade) daquelas que tendem ao estilo autoritário-benevolente, como o *cluster 5*, por exemplo.

Portanto, concluí-se que os resultados encontrados mostram, do ponto de vista estatístico, que a tendência dos estilos de gestão não influencia significativamente quando analisada sob a perspectiva do lucro da atividade dessas empresas no período analisado.

Como a variabilidade dentro dos grupos é expressiva (Tabela 12), não é possível estatisticamente separar os grupos em termos de LA observados. Uma das razões é que outros fatores além do estilo de gestão devem ser mais relevantes para determinar o LA e estes fatores são bastante heterogêneos e não-correlacionados com o tipo de gestão da empresa.

Na próxima seção, os mesmos testes foram repetidos, utilizando-se como variável a margem líquida.

#### 4.4.2 Influência dos estilos de gestão na margem líquida

Para investigar se os estilos de gestão das empresas pesquisadas influenciam nos seus resultados econômicos, repetiram-se os testes aplicados na subseção anterior, utilizando-se como variável dependente a média da margem líquida das empresas analisadas. Os estilos de gestão, como vistos anteriormente, são: a) consultivo, com eventuais punições; b) participativo, com eventuais punições; c) consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal; d) consultivo, não pune e com poucos incentivos; e) autoritário-benevolente.

A margem líquida é o quanto a empresa obtém de rentabilidade para cada unidade monetária de vendas, e mostra a capacidade da empresa em gerar lucro comparativamente à receita líquida de vendas. É a relação percentual entre o lucro líquido apurado no exercício social e a receita líquida de vendas, ou seja, após deduzidos os impostos, descontos e devoluções (MATARAZZO, 2003).

Por lucro líquido, entende-se o montante de recurso que restou para a empresa após o pagamento dos impostos diretos, devoluções, abatimentos, custos relacionados à produção, despesas operacionais, resultados não-operacionais, juros e imposto de renda.

Na tabela 13, apresentam-se os resultados obtidos com a estatística descritiva.

**Tabela 13:** Análise descritiva da variável margem líquida das empresas pesquisadas em relação aos seus estilos de gestão no período 2000–2004

**Variável dependente:** Média da margem líquida 2000–2004

Cluster/estilo de gestão	Qtde. empresas	Média	Desvio padrão	Intervalo de 95% de Confiança para a média		Mínimo	Máximo
				Inferior	Superior		
1=consultivo e eventuais punições.	33	31,14	37,33	17,90	44,38	-50,50	118,30

Continuação Tabela 13

Variável dependente: Média da margem líquida 2000-2004							
Cluster/estilo de gestão	Qtde. empresas	Média	Desvio padrão	Intervalo de 95% de Confiança para a média		Mínimo	Máximo
				Inferior	Superior		
2=participativo e eventuais punições.	51	29,59	64,65	11,40	47,77	-141,80	254,80
3=consultivo, eventuais punições e planejamento informal.	8	19,93	30,65	-5,69	45,56	-11,90	89,10
4=consultivo, não pune e poucos incentivos	10	-37,78	89,24	-101,61	26,05	-237,60	45,30
5=autoritário-benevolente	9	27,62	42,50	-5,05	60,29	-23,80	94,90
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>23,13</b>	<b>59,38</b>	<b>11,95</b>	<b>34,30</b>	<b>-237,60</b>	<b>254,80</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 13, que apenas as empresas dos *clusters* 1 e 2, com tendência aos estilos de gestão consultivo e participativo com práticas de adotarem eventuais punições quando as metas não são alcançadas, apresentam um intervalo de confiança para a média que não inclui o zero, isto é, a lucratividade dessas empresas é estatisticamente positiva. Enquanto para as empresas dos *clusters* 3 (estilos consultivo, eventuais punições e planejamento informal), 4 (consultivo, não pune e poucos incentivos), e 5 (autoritário-benevolente), a lucratividade flutua bastante e não pode ser considerada diferente de zero.

Assim, para verificar a homogeneidade das variâncias da média da ML (variável dependente), dos cinco *clusters* de empresas pesquisados em relação aos seus estilos de gestão (variável independente), repetiu-se a aplicação do teste de Levene, que investiga se todas as variâncias são similares em relação aos estilos de gestão.

O resultado do teste de Levene indicou um valor- $p=0,064$  (Apêndice G2), o que significa dizer que a um nível de significância de 5% a hipótese de homogeneidade não é rejeitada. Dessa forma, procede-se com o teste ANOVA usual.

Esse teste apresentou uma estatística de 3,184, maior que o valor crítico de 5% na tabela F com 4 e 106 graus de liberdade, que é de 2,457. O valor- $p$  associado à estatística de teste calculada foi de 0,016 (Apêndice G2). Dessa forma, rejeita-se a hipótese nula de médias de ML iguais entre os grupos de empresas. Ou seja, pode-se afirmar que há influência no resultado econômico causado pelo estilo de gestão adotado pelas empresas.

Na Tabela 14 observam-se exatamente os estilos de gestão que apresentaram influência no resultado econômico das organizações pesquisadas. Ainda, nessa tabela,

verificam-se todas as combinações 2 a 2 de tipos de estilos de gestão e resultados. Na terceira coluna tem-se a diferença entre médias de ML, e na última coluna o *valor-p* do teste de igualdade de médias.

**Tabela 14:** Comparação do resultado econômico entre os grupos de empresas

(I) Estilo de gestão	(J) Estilo de gestão	Diferença de média (I-J)	Erro padrão	Valor- <i>p</i>
1	2	1,55437	12,77048	1,000
	3	11,21098	22,52681	0,987
	4	68,92848(*)	20,63417	<b>0,010</b>
	5	3,52626	21,49592	1,000
2	1	-1,55437	12,77048	1,000
	3	9,65662	21,73730	0,992
	4	67,37412(*)	19,76922	<b>0,008</b>
	5	1,97190	20,66707	1,000
3	1	-11,21098	22,52681	0,987
	2	-9,65662	21,73730	0,992
	4	57,71750	27,11446	0,216
	5	-7,68472	27,77588	0,999
4	1	-68,92848(*)	20,63417	<b>0,010</b>
	2	-67,37412(*)	19,76922	<b>0,008</b>
	3	-57,71750	27,11446	0,216
	5	-65,40222	26,26426	0,101
5	1	-3,52626	21,49592	1,000
	2	-1,97190	20,66707	1,000
	3	7,68472	27,77588	0,999
	4	65,40222	26,26426	0,101

**Variável dependente:** Média da margem líquida – 2000–2004.

**Variável independente:** estilo de gestão das empresas pesquisadas, por *cluster*.

Estilo de gestão das empresas do *cluster* 1=consultivo, com eventuais punições.

Estilo de gestão das empresas do *cluster* 2=participativo, com eventuais punições.

Estilo de gestão das empresas do *cluster* 3=consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal.

Estilo de gestão das empresas do *cluster* 4=consultivo, não pune e com poucos incentivos.

Estilo de gestão das empresas do *cluster* 5=autoritário-benevolente.

Em relação aos estilos de gestão que influenciam o resultado econômico, nota-se na Tabela 14 que a ML média das empresas que apresentaram uma tendência ao estilo de gestão consultivo, com eventuais punições quando os resultados não são alcançados, é maior do que as empresas com tendência ao estilo 4, pois o *valor-p* foi de 0,010.

Outra diferença constatada na Tabela 14 se dá entre as empresas do *cluster* 2 com as do *cluster* 4, conforme mostra o *valor-p*=0,008. Ou seja, as empresas com estilo de gestão participativo têm, em média, maior lucratividade do que as que adotam um estilo de gestão consultivo, porém, não possui procedimentos de punição e nem de motivação, conforme o

caso do grupo 4. E, de modo simétrico, as empresas do grupo 4 têm média menor do que as dos grupos 1 e 2.

Pode-se dizer que as empresas do grupo 1 e 2 têm sua margem líquida, em média, acrescidas em 31,14% e 29,59%, respectivamente, enquanto as empresas do grupo 4 apresentam uma diminuição, em média, de 37,78% (Tabela 13).

Portanto, infere-se que os resultados encontrados mostram, do ponto de vista estatístico, que a tendência dos estilos de gestão participativo e consultivo, que aplicam eventuais punições, influencia positivamente na ML dessas empresas, no período analisado.

Para os outros grupos de empresas (3 e 5), com estilos de gestão consultivo com eventuais punições, planejamento estratégico informal e autoritário-benevolente, a variabilidade dentro dos grupos é expressiva, ou seja, não foi possível, estatisticamente, distinguir se os estilos influenciam seus resultados econômicos.

A partir dessas análises chegou-se à conclusão de que o estilo de gestão tem efeito sobre a ML, ou seja, influencia a lucratividade do empreendimento. O que não ocorre com o LA, em que o estilo de gestão adotado pelas empresas não tem efeito sobre essa variável.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÃO

O estudo considerou a premissa que a forma como uma empresa é administrada pode ser um dos fatores que influenciam seu desempenho econômico. Com este propósito procurou-se investigar se os estilos de gestão, no que concerne ao grau de participação dos gestores no processo decisório, influenciam no resultado econômico das empresas.

As teorias do comportamento possibilitaram significativas contribuições nos estudos sobre gestão, mostrando que administrar envolve pessoas que têm expectativas quanto às suas atividades e as metas propostas. Conseqüentemente, o gestor precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir diante dessa realidade complexa.

Por meio de estudos da teoria comportamental, ocorrem novas formas de se administrar uma organização. Rensis Likert, um dos teóricos que desenvolveram estudos na área, destacou quatro estilos de administração, avaliados sob a ótica de diferentes características organizacionais: autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo-consultivo e participativo-grupal.

De acordo com o que foi abordado no referencial teórico deste estudo, pode-se constatar o estilo de gestão dos administradores por meio da identificação de diversas características nas organizações. Este trabalho pretendeu investigar, baseando-se na teoria de Rensis Likert (1975;1979), os tipos de gestão adotados pelas empresas, e se estes influenciam os seus resultados econômicos. Para definir as características organizacionais, bem como a classificação dos estilos de gestão, utilizou-se um questionário. Verificou-se, também, através de técnicas estatísticas, se os resultados econômicos divulgados entre o período de 2000–2004 das empresas foi impactado pelo fato de adotarem diferentes estilos de gerenciar.

Para atingir esse objetivo específico, primeiramente, foram definidas algumas das características propostas por Likert, através das respostas obtidas no questionário, consideradas fundamentais para que se pudesse definir a tendência dos estilos de gestão das empresas pesquisadas. Utilizou-se, como confirmação, o teste estatístico de análise fatorial, que resultou em cinco fatores denominados a seguir.

O Fator 1 reuniu as questões de 1 a 7 do questionário, e foi denominado *Comunicação e Cooperação* por expressar a interação, a comunicação e a cooperação dirigidas à realização dos objetivos da organização. O Fator 2 agrupou as questões de 8 a 12 e foi nomeado *Forças Motivacionais*, em virtude de ter concentrado assuntos concernentes à motivação. Já o Fator 3, denominado *Processo Decisório*, referente às questões de 13 a 15, avaliou a disponibilidade das informações no processo de tomada de decisão. As questões de 16 a 19 formaram o Fator 4, intitulado *Metas e Diretrizes*, associado à prática voltada para o processo de planejamento estratégico. O Fator 5 concentrou-se nas questões 20 e 21, associadas às práticas relacionadas com a confiança e apoio mútuo entre os superiores e subordinados, e foi denominado *Processo de Liderança*.

A partir disso, classificaram-se os estilos de gestão das empresas pesquisadas. Utilizou-se a análise de *cluster* (agrupamentos), com cinco agrupamentos de empresas. Estes possibilitaram observar as empresas que tiveram maiores similaridades nas respostas do questionário, nas cinco características organizacionais resultantes da análise fatorial. Para cada um dos grupos de empresas realizou-se a análise de acordo com as características organizacionais denominadas através da análise fatorial.

A característica organizacional *Comunicação e Cooperação* respondeu ao primeiro objetivo específico: verificou-se que as informações fluem entre superiores e liderados de forma a proporcionar a participação de todos no processo de gestão. Através dessa análise, detectou-se o estilo adotado pelas empresas de cada grupo, ou seja, a forma como as empresas administram seus empreendimentos no que tange a essa característica. O resultado obtido para os cinco grupos foi a tendência aos estilos consultivo para as empresas dos *clusters* 1 e 3; participativo, para as do grupo 2; e autoritário-benevolente, para as organizações dos grupos 4 e 5.

O resultado do teste agrupou questões que atenderam ao segundo objetivo específico, e possibilitou inferir os estilos adotados no quesito *Forças Motivacionais*. Foram identificadas quais empresas estudadas estabelecem procedimentos de recompensa ou punições para os gestores que cumprem ou não as metas que lhes são propostas, bem como os motivam a participar nas decisões. Os estilos adotados pelas empresas pesquisadas nesse quesito resultaram em consultivo, com *eventuais punições*, para o primeiro grupo de empresas; já o segundo grupo apresentou um resultado que tende ao estilo participativo-consultivo, com práticas de *eventuais punições*; o terceiro grupo, tendências a consultivo/autoritário-

benevolente; e os dois últimos grupos (4 e 5), tendências ao estilo autoritário-benevolente e alguns aspectos do autoritário-forte.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa foi alcançado ao se identificar se as empresas disponibilizam informações que suprem os gestores no processo decisório, de forma que aquelas que atendem a esse quesito têm tendência ao estilo participativo. Nessa característica, exceto as empresas que compõem o grupo 4, que apresentam tendência ao estilo consultivo, as demais apresentam um estilo participativo.

Já o quarto objetivo específico foi respondido ao se identificar se as empresas adotam o planejamento estratégico formalizado. O resultado possibilitou verificar as tendências no quesito *Metas e Diretrizes*, apresentando tendências ao estilo participativo para as empresas do grupo 2; consultivo, para aquelas que compõem os grupos 1 e 4; e autoritário-benevolente/consultivo, para as empresas dos grupos 3 e 5.

O quinto objetivo específico teve como propósito constatar se os superiores e seus subordinados têm um relacionamento de confiança e apoio mútuo, verificando se o estilo de liderança desses gestores tende a ser autoritário ou participativo. A análise resultou no estilo participativo para o segundo grupo de empresas; consultivo, para as organizações dos grupos 1, 3 e 4; e autoritário-benevolente para o grupo 5.

Constatou-se que as características de gestão *Forças Motivacionais, Comunicação e Cooperação e Metas e Diretrizes* foram as que mais influenciaram na definição dos estilos de gestão dos grupos de empresas.

O resultado da análise atendeu ao sexto objetivo específico e apresentou uma tendência aos seguintes estilos de gestão:

- *Cluster 1*: concentra 29,73% do total de empresas da amostra e apresenta tendência ao estilo consultivo, com eventuais punições.
- *Cluster 2*: representa 45,95%, ou seja, 51 empresas da amostra pesquisada com tendência ao estilo de gestão participativo, com eventuais punições.
- *Cluster 3*: composto por 7,21% das empresas da amostra que apresentaram uma tendência ao estilo de gestão consultivo, com eventuais punições e planejamento estratégico informal.



- *Cluster 4*: representa 9,01% do total de empresas da amostra que apresentaram um estilo de gestão com tendências ao estilo consultivo, que não pune, nem motiva seus gestores.
- *Cluster 5*: concentra 8,11% das empresas da amostra que apresentaram a tendência ao estilo de gestão autoritário-benevolente.

Por fim, para atender ao objetivo geral, definiu-se o resultado econômico como sendo as variáveis: *lucro da atividade* e *margem líquida* e foi escolhido o período de 2000 a 2004. Com isso, pode-se identificar quais estilos de gestão levam a um maior ou menor resultado econômico. As análises foram embasadas no teste estatístico de análise de variância (ANOVA).

Os resultados utilizando o *lucro da atividade* revelaram que os diferentes estilos de gestão não influenciaram significativamente no resultado econômico das organizações, no período analisado. É possível que isso ocorra em razão de alguns gestores estarem envolvidos apenas com questões especificamente voltadas às atividades operacionais da organização e não àquelas operações que envolvem questões financeiras, por exemplo. Além disso, é possível haver também outros fatores que podem ser mais relevantes para determinar o *lucro da atividade* e que não estejam correlacionados com o estilo da gestão.

Os resultados obtidos com a ANOVA mostraram em termos de *margem líquida* que o estilo de gestão influencia significativamente no resultado econômico das empresas. Mostra o resultado dos atos de gestão na atividade meio e fim da empresa.

Os estilos de gestão com tendências ao participativo e ao consultivo, com práticas de aplicação de *eventuais punições*, quando as metas não são alcançadas pelos gestores, e o estilo também consultivo, no qual *não se aplicam punições* aos gestores e os *incentiva raramente*, foram os que apresentaram influências no resultado das organizações em termos de *margem líquida*. Representam as empresas dos *clusters* 1, 2 e 4. Assim, as empresas com tendência ao estilo de gestão consultivo e que aplicam *eventuais punições*, têm, em média, uma lucratividade acrescida em 31,14% em relação àquelas que, por sua vez, também apresentaram um estilo consultivo, porém *não punem* seus gestores, *nem tampouco adotam práticas de motivá-los*, logo registraram uma redução, em média, de 37,78% desse índice.

Já as empresas com estilo de gestão participativo têm, em média, uma lucratividade acrescida em 29,59%, enquanto aquelas com estilo de gestão consultivo, que *não adotam as*

*práticas de punição e de motivação*, apresentam uma diminuição de resultado, em média, de 37,78%.

As empresas com tendência ao estilo consultivo, porém aplicando *punições em alguns momentos* e com um *planejamento estratégico que tende à informalidade*, e ao autoritário-benevolente, respectivamente, não apresentaram resultados estatísticos significativos em relação à *margem líquida*.

Conclui-se, portanto, que as empresas analisadas que adotam estilos de gestão participativo e consultivo, com práticas de aplicar *eventuais punições*, influenciam positivamente a *margem líquida*. Os demais estilos verificados não apresentaram relação significativa. Uma das razões pode ser a de que outros fatores, além do estilo de gestão, sejam mais relevantes sobre o resultado econômico.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa não se esgotou em si mesma; antes, provocou a necessidade de realização de outros trabalhos. A experiência oportunizada pelo encaminhamento desta pesquisa, que investigou a influência dos estilos de gestão no resultado econômico das organizações, permite fazer recomendações para trabalhos posteriores que venham a desenvolver esta temática.

Em função disso, sugerem-se:

- Estudos incluindo outras características do modelo de gestão, além do estilo de gestão.
- Pesquisas sobre a influência das variáveis do macroambiente no resultado econômico das empresas, além daquelas apresentadas na pesquisa de Guidini, Bone e Ribeiro (2007), e entre setores de atividade.
- Aprofundamentos sobre as razões que levam à influência dos estilos de gestão participativo e consultivo, com *eventuais punições*, no resultado da organização, uma vez que esses tipos de gestão impactam o resultado das empresas de forma positiva.
- Estudos sobre as razões que influenciam negativamente os resultados

econômicos das empresas em função de *não adotarem práticas de motivação e de punição* aos seus gestores.

- Análise das razões que levam à diferenças de contribuições dos estilos de gestão na margem líquida das empresas.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, in: **Academy of Management Review**, 11(3), 1986.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: Construindo a Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren G. e NANUS, Burt. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.

BENNIS, Warren. **Líderes e Lideranças**: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, do Japão e Europa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BISQUERRA, R; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F. **Introdução à Estatística**: enfoque informatizado com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: ArtMed, 2004.

BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina. **Educação & Realidade**. Porto Alegre, v. 20, n.2, p. 133-184, jul./dez, 1995.

BRADFORD, David L.; COHEN, Allan R. **Excelência Empresarial**: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1985.

CAMPOS, Vicente F. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, M. S. M. V.; TONET, H. C. **Qualidade na administração pública**. Rio de Janeiro, 1994.

CATTELL, R. B. The Scree Test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**, 1, p. 245-276, 1966.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração** - volumes 1 e 2. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLLINS, James C.; LAZIER, William C. **Feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CURY, A. **Organização e métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In. CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T (orgs. ed. Brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FACHEL, J. M. G. **Análise Fatorial**. Dissertação de mestrado. Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, 1976.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERREIRA, M.L.G. A informação do bibliotecário face às exigências profissionais da atualidade. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 15, n.1, p.47-67, mar.1986.
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 1997.
- FISHER, Tânia; CARVALHO, Maria I. Culturas organizacionais e serviços urbanos: inovações na gestão de transportes na cidade do Salvador, in: **Anais do XV Enanpad**. V.5, 1991.
- FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.
- FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPEN, N. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS H.; OLIVEIRA M.; SACCOL A.Z. e MOSCAROLA J. O método de pesquisa survey. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, nr. 3, p.105- 112, Jul-Set. 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLAUTIER, M.; UNDERDOWN, S. **Accounting theory and practise**. London: Pitman Publishing Limited, 1976.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese – Faculdade

de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1989.

GUIDINI, M.B.; BONE, R.B.; RIBEIRO, E.P. O impacto do macroambiente sobre o resultado econômico em empresas brasileiras. **Anais do XXVII ENEGEP, Foz do Iguaçu**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

HAIR, Joseph F. Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANDY, Charles. **Tempo de mudanças**. São Paulo: Saraiva, 1996.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**: visões, estratégias e práticas de uma nova era. 3 ed. São Paulo: Futura, 1996.

HILL, R. Carter; GRIFFITHS, William E.; JUDGE, George G. **Econometria**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HOFFMANN, Rodolfo. **Estatística para economistas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

KOUZES James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LERNER, D. F.; NASCIMENTO, A. M.; ALVES, T. W; REGINATO, L.. Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. **XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro –RJ, 22 a 26 de setembro de 2007.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

\_\_\_\_\_. **Novos Padrões de Administração**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LOURENÇO, Alexandre; MATIAS, Rui P.. **Estatística Multivariada**. Instituto Superior de Engenharia do Porto, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MAROCO, João. **Análise estatística**: com a utilização do SPSS. Lisboa: Silabo, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P., **Administração: conceitos e aplicações**, 4 ed. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOSCOVE, Stephen; SIMKIN, Mark; BAGRANOFF, Nancy. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOUZELIS, N. P. **Organización e burocracia**. Barcelona: [s. n.], 1975.
- NASCIMENTO, Auster Moreira. **Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais**. Tese de Doutorado FEA/USP. São Paulo: USP, 2002.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima. Modelo de gestão. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007. p. 30-49.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Marcos A. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.
- OLIVEIRA, Antonio B. S. Planejamento, Planejamento de lucro. In: CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001. p. 155-177.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PARISI, Cláudio. Ensaio sobre o Comportamento Organizacional. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001. p. 268-281.
- PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de J. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001. p. 110-131.
- PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- PEREZ Júnior, R.; HERNANDES, José. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 1995.
- PESTANA, M.H.; GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 2 ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR, Robert H. **Vencendo a Crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Editora Haerper & Row do Brasil, 1983.

PORTER, Michael E. **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REDDIN, William J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1989.

REGINATO, Luciane. **A Tecnologia da Informação como Instrumento de Apoio à Controladoria**: um estudo de caso envolvendo a aplicação das ferramentas de *business intelligence*. Dissertação de Mestrado. UNISINOS. São Leopoldo, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Administração. Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. S.Francisco: J. Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. UFSC – Florianópolis – 2001.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

\_\_\_\_\_. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1985.

\_\_\_\_\_. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

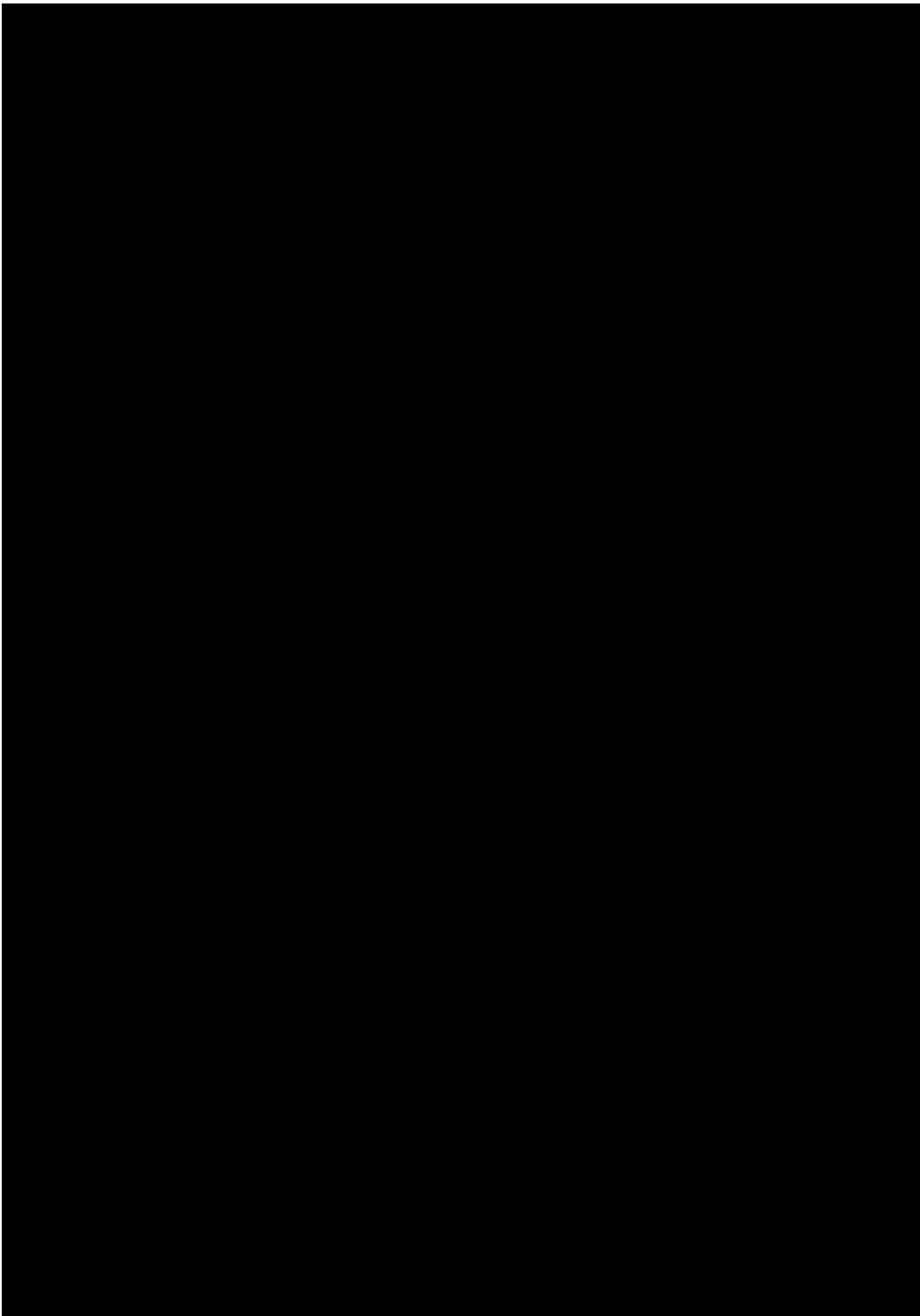
THÉVENET, Maurice. **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. Conceitos. São Paulo:Atlas,2000.



## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Carta de Apresentação**



## **APÊNDICE B – Relação das Empresas Selecionadas**

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 1/13

A. Angeloni & Cia. Ltda.  
ABC – Indústria e Comércio S.A.  
Açucareira Zillo Lorenzetti S.A.  
Adubos Trevo S.A.  
AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.  
AES Tietê S.A.  
Aga S.A.  
Agip do Brasil S.A.  
Albrás Alumínio Brasileiro S.A.  
Alcatel Telecomunicações S.A.  
Alcoa Alumínio S.A.  
ALE Combustíveis S.A.  
All América Latina Logística do Brasil S.A.  
Alunorte Alumina do Norte do Brasil S.A.  
Americel S.A.  
Aracruz Celulose S.A.  
Armco do Brasil S.A.  
Arno S.A.  
Arosuco Aromas e Sucos Ltda.  
Arthur Lundgren Tecidos S. A. Casas Pernambucanas  
Atento Brasil S.A.  
Avipal S.A. Avicultura e Agropecuária  
Bahia Sul Celulose S.A.  
Bandeirante Energia S.A.  
BASF S.A.  
Batávia S.A.  
Bayer CropScience Ltda.  
Bayer S.A.  
Belgo Bekaert Arames S.A.  
BHP Billiton Metais S.A.  
Bianchini S.A. Indústria, Comércio e Agricultura  
Bompreço Bahia S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 2/13

Bompreço S.A. Supermercados do Nordeste  
Brasil Telecom S.A.  
Braskem S.A.  
Braspelco Indústria e Comércio Ltda.  
Braswey S.A. Indústria e Comércio  
Buettner S.A. Indústria e Comércio  
Bunge Alimentos S.A.  
Bunge Fertilizantes S.A.  
Calçados Azaléias S.A.  
Calçados Beira Rio S.A.  
Camargo Corrêa Cimentos S.A.  
Camil Alimentos S.A.  
Carafba Metais S.A.  
Caramuru Alimentos Ltda.  
Carbochloro S.A. Indústrias Químicas  
Cargill Agrícola S.A.  
Carioca Christiani Nielsen Engenharia S.A.  
CCE da Amazônia S.A.  
CCV Comercial Curitibana Veículos S.A.  
CEG Rio S.A.  
Celulose Irani S.A.  
Celulose Nipo Brasileira S.A.  
Centrais Elétricas Cachoeira Dourada S.A.  
Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.  
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.  
Centrais Elétricas do Pará S.A.  
Centrais Elétricas Matogrossenses S.A.  
Chocolates Garoto S.A.  
Cimento Mauá S.A.  
Cimento Poty S.A.  
Cimento Rio Branco S.A.  
Cimento Sergipe S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 3/13

Cimento Tupi S.A.  
Clariant S.A.  
Claudino S.A. Lojas de Departamentos  
Coamo Agroindustrial Cooperativa  
Cobra Tecnologia S.A.  
Comercial Automotiva Ltda.  
Companhia Brasileira Carbureto de Cálcio  
Companhia Brasileira de Alumínio  
Companhia Brasileira de Bebidas  
Companhia Brasileira de Distribuição  
Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração  
Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga  
Companhia Brasileira de Trens Urbanos  
Companhia Cacique de Café Solúvel  
Companhia Catarinense de Águas e Saneamento  
Companhia Cimento Portland Itaú  
Companhia de Água e Esgoto do Ceará  
Companhia de Água e Esgotos da Paraíba  
Companhia de Bebidas Ipiranga  
Companhia de Cimento Itambé  
Companhia de Cimentos do Brasil  
Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba  
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia  
Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro  
Companhia de Engenharia de Tráfego  
Companhia de Ferro Ligas da Bahia  
Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira  
Companhia de Gás da Bahia Bahiagás  
Companhia de Gás de São Paulo  
Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica  
Companhia de Interconexão Energética  
Companhia de Navegação Norsul

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 4/13

Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo  
Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo  
Companhia de Saneamento de Minas Gerais  
Companhia de Saneamento do Distrito Federal  
Companhia de Saneamento do Paraná  
Companhia de Tecidos Norte de Minas  
Companhia de Tecidos Santanense  
Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental  
Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro  
Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô  
Companhia Docas do Estado de São Paulo  
Companhia Energética de Alagoas  
Companhia Energética de Brasília  
Companhia Energética de Goiás  
Companhia Energética de Minas Gerais  
Companhia Energética de Pernambuco  
Companhia Energética de São Paulo  
Companhia Energética do Amazonas  
Companhia Energética do Ceará  
Companhia Energética do Maranhão  
Companhia Energética do Piauí  
Companhia Energética do Rio Grande do Norte  
Companhia Espírito Santense de Saneamento  
Companhia Estadual de Águas e Esgotos  
Companhia Estadual de Energia Elétrica  
Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina  
Companhia Hering  
Companhia Hidro Elétrica do São Francisco  
Companhia Metalúrgica Prada  
Companhia Mineira de Metais  
Companhia Müller de Bebidas  
Companhia Municipal de Limpeza Urbana



## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 5/13

Companhia Nacional de Abastecimento  
Companhia Níquel Tocantins  
Companhia Nitro Química Brasileira  
Companhia Paraibuna de Metais  
Companhia Paulista de Trens Metropolitanos  
Companhia Pernambucana de Saneamento  
Companhia Petrolífera Marlim  
Companhia Riograndense de Saneamento  
Companhia Ultragaz S.A.  
Concessionária da Rodovia Presidente Dutra S.A.  
Concessionária de Rodovias do Oeste de São Paulo – Viaoeste S.A.  
Concessionária do Sistema Anhanguera-Bandeirantes S.A.  
Concessionária Ecovias dos Imigrantes S.A.  
Confab Industrial S.A.  
Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A.  
Construtora Andrade Gutierrez S.A.  
Construtora Norberto Odebrecht S.A.  
Construtora Queiroz Galvão S.A.  
Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda.  
Cooperativa Agrícola Consolata  
Cooperativa Agroindustrial Lar  
Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Produção Integrada do Paraná Ltda.  
Cooperativa Central Oeste Catarinense  
Cooperativa de Consumo  
Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Três Pontas Ltda.  
Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo  
Cooperativa Languiru Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano Ltda.  
Cooperativa Regional Alfa Ltda.  
Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé Ltda.  
Cooperativa Tritícola Panambi Ltda.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 6/13

Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda.  
Copagaz Distribuidora de Gás Ltda.  
Copebrás Ltda.  
Copesul Companhia Petroquímica do Sul  
Corol Cooperativa Agroindustrial  
CPM S.A.  
Crown Embalagens S.A.  
CTA – Continental Tobaccos Alliance S.A.  
Datamec S.A. Sistemas e Processamento de Dados  
DBA Engenharia de Sistemas Ltda.  
Degussa Brasil Ltda.  
Dersa Desenvolvimento Rodoviário S.A.  
Deten Química S.A.  
Dimed S.A. Distribuidora de Medicamentos  
Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga S.A.  
Döhler S.A.  
Drogasil S.A.  
Duke Energy International Geração Paranapanema S.A.  
Duratex S.A.  
Egesa Engenharia S.A.  
Eldorado S.A.  
Electrolux do Brasil S.A.  
Elekeiroz S.A.  
Elektro Eletricidade e Serviços S.A.  
Eletrobrás Termonuclear S.A.  
Elgin S.A.  
Eluma S.A. Indústria e Comércio  
Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A.  
Empresa Baiana de Alimentos S.A.  
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos  
Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária  
Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 7/13

Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social  
Empresa de Transportes Atlas Ltda.  
Empresa Energética de Mato Grosso do Sul S.A.  
Empresa Energética de Sergipe S.A.  
Empresa Gontijo de Transportes Ltda.  
Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A.  
Empresa Tejofran de Saneamento e Serviços Ltda.  
Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A.  
Ericsson Telecomunicações S.A.  
ESAB S.A. Indústria e Comércio  
Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.  
ETE Engenharia de Telecomunicações e Eletricidade S.A.  
Eucatex S.A. Indústria e Comércio  
Evadin Indústrias Amazônia S.A.  
Expresso Mercúrio S.A.  
Fábrica de Papel e Papelão Nossa Senhora da Penha S.A.  
Fasal S.A. Comércio e Indústria de Produtos Siderúrgicos  
Fasamed Comércio Farmacêutico S.A.  
Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A.  
Ferrovia Centro-Atlântica S.A.  
Fertibrás S.A.  
Fertilizantes Fosfatados S.A.  
Fertilizantes Heringer Ltda.  
Ficap S.A.  
Frango Sertanejo Ltda.  
Frangosul S.A. Agro Avícola Industrial  
Frigorífico Riosulense S.A.  
Frisa Frigorífico Rio Doce S.A.  
Furnas Centrais Elétricas S.A.  
Gafisa S.A.  
GE Dako S.A.  
Gelre Trabalho Temporário S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 8/13

Giassi e Companhia Ltda.  
Global Telecom S.A.  
Globex Utilidades S.A.  
GR S.A.  
Granol Indústria, Comércio e Exportação S.A.  
Grendene S.A.  
Guararapes Confeções S.A.  
H. Stern Comércio e Indústria S.A.  
Holcim Brasil S.A.  
Iharabrás S.A. Indústrias Químicas  
Indústria de Produtos Alimentícios Piraquê S.A.  
Indústria Nacional de Aços Laminados Inal S.A.  
Innova S.A.  
Inpacel Indústria de Papel Arapoti Ltda.  
Instituto Presbiteriano Mackenzie  
International Paper do Brasil Ltda.  
Ipiranga Asfaltos S.A.  
Ipiranga Comercial Química S.A.  
Ipiranga Petroquímica S.A.  
Itautec Philco S.A.  
Itautec.com Serviços S.A.  
Jamy Vasconcellos S.A.  
Josapar Joaquim Oliveira S.A. Participações  
Karsten S.A.  
Klabin S.A.  
Lafarge Brasil S.A.  
Leroy Merlin Companhia Brasileira de Bricolagem  
Líder Táxi Aéreo S.A. – Air Brasil  
Light Serviços de Eletricidade S.A.  
Livraria e Papelaria Saraiva S.A.  
Localiza Rent a Car S.A.  
Lojas Americanas S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 9/13

Lojas Cem S.A.  
Lojas Colombo S.A. Comércio de Utilidades Domésticas  
Lojas Renner S.A.  
Lojas Riachuelo S.A.  
Magazine Luiza S.A.  
Makro Atacadista S.A.  
Manaus Energia S.A.  
Mangels Indústria e Comércio Ltda.  
Marilan Alimentos S.A.  
Marisol S.A.  
Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A.  
Maximiliano Gaidzinski S.A. Indústria de Azulejos Eliane  
Maxitel S.A.  
Mendes Júnior Trading e Engenharia S.A.  
Milenia Agro Ciências S.A.  
Millennium Inorganic Chemicals do Brasil S.A.  
Moinhos Cruzeiro do Sul S.A.  
Mongiana Alimentos S.A.  
MPE Montagens e Projetos Especiais S.A.  
MRS Logística S.A.  
Multibrás S.A. Eletrodomésticos  
Nadir Figueiredo Indústria e Comércio S.A.  
Navegação Vale do Rio Doce S.A.  
NEC do Brasil S.A.  
Norte Brasil Telecom S.A.  
Officer Distribuidora de Produtos de Informática S.A.  
Opportrans Concessão Metroviária S.A.  
Organização Santamarense de Educação e Cultura  
Orsa Celulose, Papel e Embalagens S.A.  
Oxitenos Nordeste S.A. Indústria e Comércio  
Oxitenos S.A. Indústria e Comércio  
Perdigão Agroindustrial S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 10/13

Petrobrás Distribuidora S.A.  
Petrobrás Transporte S.A.  
Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás  
Petróleo Sabbá S.A.  
Petroquímica Triunfo S.A.  
Petroquímica União S.A.  
Pirelli Energia Cabos e Sistemas do Brasil S.A.  
Placas do Paraná S.A.  
Polialden Petroquímica S.A.  
Polibrasil Resinas S.A.  
Politec Ltda.  
Politeno Indústria e Comércio S.A.  
Portobello S.A.  
Primo Schincariol Indústria de Cervejas e Refrigerantes do Nordeste S.A.  
Primo Schincariol Indústria de Cervejas e Refrigerantes S.A.  
Prosegur Brasil S.A. Transportadora de Valores e Segurança  
Protege S.A. Proteção e Transporte de Valores  
Qualix Serviços Ambientais Ltda.  
Quero Quero S.A.  
Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A.  
Refinaria de Petróleos de Manguinhos S.A.  
Renner Sayerlack S.A.  
Rigesa Celulose, Papel e Embalagens Ltda.  
Rima Industrial S.A.  
Rio Grande Energia S.A.  
Rio Negro Comércio e Indústria de Aço S.A.  
Ripasa S.A. Celulose e Papel  
S.A. de Eletrificação da Paraíba  
S.A. Fábrica de Produtos Alimentícios Vigor  
S.A. Usina Coruripe Açúcar e Álcool  
Sada Transportes e Armazenagens Ltda.  
Sadia S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 11/13

Saint-Gobain Canalização S.A.  
Saint-Gobain Vidros S.A.  
Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda.  
Sandvik do Brasil S.A. Indústria e Comércio  
Saneamento de Goiás S.A.  
Santher Fábrica de Papel Santa Therezinha S.A.  
Santista Têxtil S.A.  
Santos Brasil S.A.  
São Paulo Alpargatas S.A.  
São Paulo Transporte S.A.  
Satélite Distribuidora de Petróleo S.A.  
Schahin Engenharia Ltda.  
Seara Alimentos S.A.  
Semp Toshiba Amazonas S.A.  
Serasa S.A.  
Serveng Civilsan S.A. Empresas Associadas de Engenharia  
Servopa S.A. Comércio e Indústria  
Sociedade Campineira de Educação e Instrução  
Sociedade Comercial e Importadora Hermes S.A.  
Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S.A.  
Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá  
Soeicom S.A. Sociedade de Empreendimentos Industriais, Comerciais e Mineração  
Solvay Indupa do Brasil S.A.  
Sorana Comercial e Importadora Ltda.  
Souza Cruz S.A.  
Spaipa S.A. – Indústria Brasileira de Bebidas  
Spal Indústria Brasileira de Bebidas S.A.  
SPP Agaprint Industrial e Comercial Ltda.  
Stemac S.A. Grupos Geradores  
Supergasbrás Distribuidora de Gás S.A.  
Supermix Concreto S.A.  
Tafisa Brasil S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 12/13

TAM Linhas Aéreas S.A.  
TBG Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia Brasil S.A.  
Tecidos e Armarinhos Miguel Bartolomeu S.A.  
Tecnologia Bancária S.A.  
Teka Tecelagem Kuehnrich S.A.  
Telecomunicações de São Paulo S.A.  
Telemar Norte Leste S.A.  
Telemig Celular S.A.  
Telet S.A.  
Termomecânica São Paulo S.A.  
Terra Networks Brasil S.A.  
Ticket Serviços S.A.  
TIM Celular S.A.  
Total Alimentos S.A.  
Total Fleet S.A.  
Tractebel Energia S.A.  
Tramontina S.A. Cutelaria  
Transportadora Cometa S.A.  
Ultrafértil S.A.  
União Brasileira de Educação e Assistência  
Usina Barra Grande de Lençóis S.A.  
Usina Caeté S.A.  
Usina Colombo S.A. Açúcar e Álcool  
Valesul Alumínio S.A.  
Vésper S.A.  
Viação Itapemirim S.A.  
Vicunha Têxtil S.A.  
Virgolino de Oliveira S.A. Açúcar e Álcool  
Vonpar Refrescos S.A.  
Votorantim Celulose e Papel S.A.  
Y Yamada S.A. Comércio e Indústria  
Yakult S.A. Indústria e Comércio



## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 13/13

Yoki Alimentos S.A.

Zamproga S.A. Importação Comércio e Indústria

## APÊNDICE C – Questionário

<b>UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - 2006</b>
--

- Solicita-se que o questionário seja respondido de forma sincera e completa.
- Asseguramos que as informações prestadas pelos participantes são confidenciais e somente serão utilizadas para fins científicos, conforme recomenda o comitê de ética de pesquisas acadêmicas.
- Os dados da pesquisa serão revelados de forma a preservar as fontes, isto é, genericamente.
- A responsabilidade sobre o conteúdo das respostas dos participantes da pesquisa ser utilizado em publicações é única e exclusivamente dos pesquisadores.
- Estima-se que o tempo necessário para se responder ao questionário seja de, aproximadamente, 10 minutos.

Para responder ao questionário, considerar as seguintes definições para os termos citados abaixo:

<b>Diretor</b>	Nível mais alto da hierarquia (presidente, vice-presidente ou equivalente).
<b>Gerente</b>	Nível hierárquico abaixo de diretor (gerente, supervisor de área ou equivalente).
<b>Colaboradores</b>	Todos os membros da empresa, inclusive diretores e gerentes.

**Parte 1 - Leia cada uma das afirmações a seguir, tendo a sua empresa em mente. Avalie cada uma e assinale a opção que melhor se aplica a sua empresa de acordo com a seguinte escala:**

### **ESCALA:**

Esta afirmação **NUNCA** se aplica a nossa empresa.

Esta afirmação em **ALGUNS MOMENTOS** se aplica a nossa empresa.

Esta afirmação **QUASE SEMPRE** se aplica a nossa empresa.

Esta afirmação **SEMPRE** se aplica a nossa empresa.

Legenda Afirmação	Nunca	Alguns Momentos	Quase Sempre	Sempre
<b>Q1:</b> Cada colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades?				
<b>Q2:</b> Cada colaborador ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa?				
<b>Q3:</b> Na sua percepção, as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores?				
<b>Q4:</b> Os colaboradores da empresa trabalham em conjunto para alcançarem objetivos comuns concentrando-se no resultado da organização?				
<b>Q5:</b> Na sua percepção, os colaboradores da empresa dão total atenção aos comunicados da organização e compreendem adequadamente o que os líderes estão comunicando?				
<b>Q6:</b> Cada gerente possui informações suficientes para realizar suas atividades e para corrigir eventuais desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi realizado?				
<b>Q7:</b> Os líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos?				
<b>Q8:</b> A empresa atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores?				
<b>Q9:</b> A empresa aplica procedimentos de punição quando os gestores não atingem os resultados esperados?				
<b>Q10:</b> Em sua empresa incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independente de seu nível hierárquico?				
<b>Q11:</b> A empresa cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável?				
<b>Q12:</b> A empresa estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes?				
<b>Q13:</b> O sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão?				
<b>Q14:</b> São utilizados indicadores econômico-financeiros, para otimizar a qualidade das decisões gerenciais?				
<b>Q15:</b> A empresa adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão?				

## Continuação Questionário

Legenda	Nunca	Alguns Momentos	Quase Sempre	Sempre
<b>Afirmação</b>				
<b>Q16:</b> A empresa realiza formalmente o planejamento estratégico?				
<b>Q17:</b> A empresa institui indicadores de desempenho operacional para facilitar o monitoramento das ações dos gestores e compará-los com os padrões estabelecidos no seu planejamento estratégico?				
<b>Q18:</b> Os objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados aos seus colaboradores?				
<b>Q19:</b> As áreas da empresa, no âmbito de suas atividades, respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias na medida em que elas são detectadas?				
<b>Q20:</b> Os superiores apresentam uma relação de confiança nos subordinados na execução das tarefas e vice-versa?				
<b>Q21:</b> Os gerentes são informados sobre as variações entre os resultados alcançados e aqueles previstos nos planos?				

## **APÊNDICE D – Resultado dos Testes – Estatística Descritiva**

Para efeito de análise e interpretação dos dados foi utilizado, conforme mencionado no capítulo da metodologia, a estatística descritiva, inicialmente para o grupo de oito dimensões.

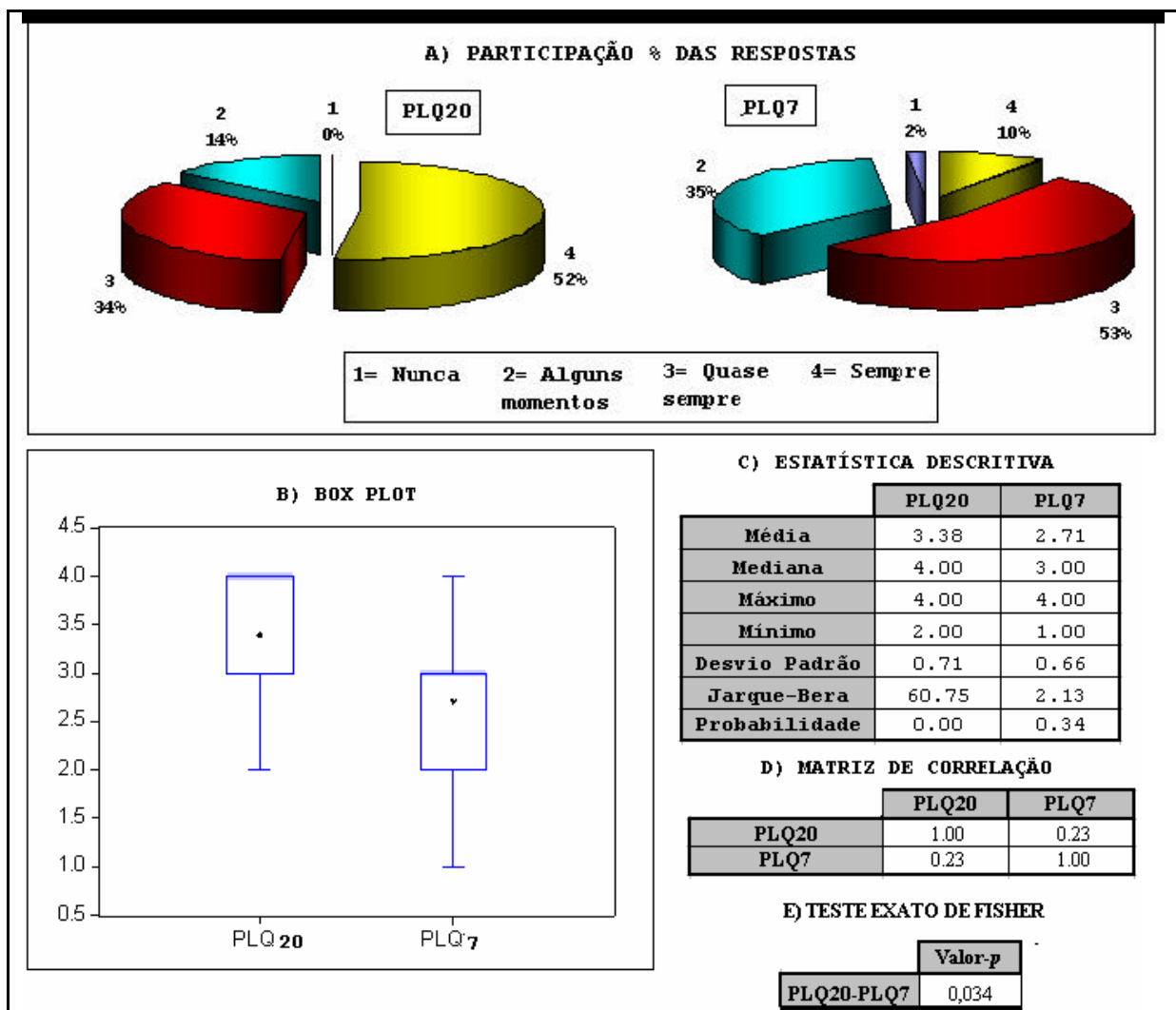
Os resultados são apresentados em blocos, segundo as características de gestão nas seguintes dimensões: “*processos de liderança*”, “*forças motivacionais*”, “*processo de comunicação*”, “*processo decisório*”, “*processo de interação e integração*”, “*processo de controle*”, “*metas e diretrizes*” e “*desempenho*”. Para uma melhor visualização da análise qualitativa, os resultados estão dispostos da seguinte forma: a) participação percentual das respostas; b) box plot; c) estatística descritiva; d) matriz de correlação; e) teste Exato de Fisher; f) as questões constantes do questionário aplicado, segundo a dimensão; g) a descrição e a interpretação dos dados relativos às respostas correspondentes; e h) o resultado da análise para o quesito que está sendo analisado.

O teste qui-quadrado foi realizado no *software* SPSS 15.0. Porém, notou-se que mais de 20% dos resultados entre as caixas tinham frequência observada menor do que 5, tornando o teste inadequado, e por isso utilizou-se o teste exato de Fisher, para verificar a associação das variáveis.

Ressalta-se que a legenda utilizada nas figuras (*sempre, quase sempre, alguns momentos e nunca*) foi a mesma utilizada como alternativa de resposta no questionário.

### D.1 - Dimensão processo de liderança

A fim de verificar qual a tendência do estilo de gestão das empresas da amostra neste quesito (liderança), agruparam-se a questão 1 e a questão 10, conforme Figura 1.



**Figura 1:** Processos de liderança

**Fonte:** Dados da pesquisa

**PLQ20:** Os superiores apresentam uma relação de confiança nos subordinados na execução das tarefas e vice-versa?

**PLQ7:** Os líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos?

Analisando as respostas que compõem a dimensão processo de liderança, percebe-se pelo item A da Figura 1 que a grande parte dos respondentes quando questionados se *os superiores apresentam um relacionamento de confiança aos subordinados e vice-versa*, questão PLQ20 marcou a opção “4” (*Sempre*), representando 52%. Já na questão PLQ7, os *líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos*, a maioria (53%) concentrou-se na opção “3” (*Quase Sempre*). Verifica-se essa distribuição no Box Plot - item B da Figura 1, onde nenhum dos respondentes marcou a opção “1” (*Nunca*) para a

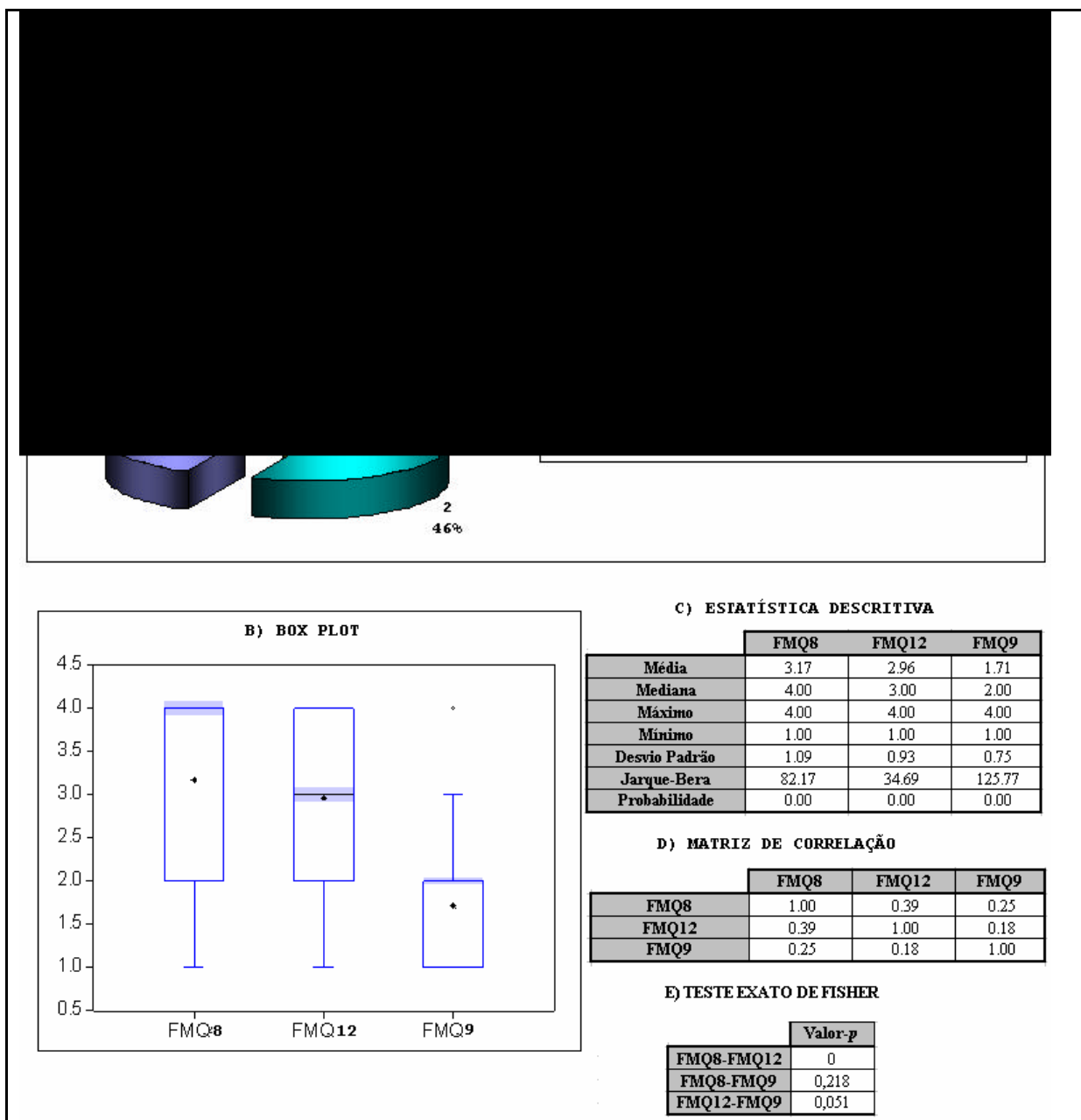
questão *os superiores apresentam um relacionamento de confiança aos subordinados e vice-versa*, 50% das respostas está na opção 4, sendo a mediana igual a 4,00, ou seja, mostra uma grande concentração nessa alternativa, os outros 50%, estão distribuídos entre 4, 3 e 2, de forma que a média ficou em 3,38. Assim, não apresentou uma curva normal, conforme mostra a probabilidade da estatística de Jarque-Bera de valor- $p=0,00$ .

Já o formato do desenho no Box Plot, referente as respostas da questão *os líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos*, percebe-se que é diferente do formato apresentado para o da questão *os superiores apresentam um relacionamento de apoio aos subordinados e vice-versa*. Percebe-se grande concentração no 3º quartil da caixa, sendo que a mediana é 3,00, ou seja, 50% das respostas concentradas na alternativa “3” (*Quase Sempre*) e os outros 50% distribuídos entre as opções 1, 2, 3 e 4. A questão que trata dos *líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos* apresentou uma curva normal, concentração nas partes intermediárias e que pode ser confirmado pela probabilidade do teste de Jarque-Bera que foi valor- $p=0,34$ . Ainda, pode-se verificar que existe uma correlação de 0,23 entre as duas questões, conforme item D da Figura 1, tomando por base quem respondeu, por exemplo, a opção “2” na questão *os superiores apresentam um relacionamento de confiança aos subordinados e vice-versa* e quem também respondeu essa alternativa na questão *os líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos*. O teste exato de Fisher dá o coeficiente de adesão de valor- $p=0,034$ , sendo significativa a relação das respostas das questões *os superiores apresentam um relacionamento de confiança aos subordinados e vice-versa* e *os líderes permitem que seus subordinados questionem processos já estabelecidos*.



## D.2 - Dimensão natureza das forças motivacionais

A fim de identificar a tendência do estilo de gestão das empresas pesquisadas nessa dimensão, agruparam-se as questões das três questões. O resultado é apresentado na Figura 2.



**Figura 2:** Forças motivacionais

**Fonte:** Dados da pesquisa

**FMQ8:** A empresa atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores?

**FMQ12:** A empresa estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes?

**FMQ9:** A empresa aplica procedimentos de punição quando os colaboradores não atingem os resultados esperados?

Na dimensão *Natureza das Forças Motivacionais*, observa-se pelo item A da Figura 2 que a maior concentração de respostas para a questão *atribui recompensas* foi para a opção

“4” (*Sempre*), com 59% das escolhas. Já na questão *estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes* as respostas ficaram distribuídas na maior parte entre as alternativas “4” (*Sempre*) com 35%, seguida pela alternativa “3” (*Quase Sempre*), com 33%. Em contraponto, a questão *aplica procedimentos de punição* obteve maior concentração de respostas nas opções “2” (*Alguns Momentos*) com 46% e na opção “1” (*Nunca*), apresentando 43%.

No item B da Figura 2, visualiza-se a distribuição das respostas. Observa-se que a minoria dos respondentes marcou a opção “1” (*Nunca*) para a questão *atribuí recompensas e estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes*, ocorrendo o oposto com a questão *aplica procedimentos de punição*. A mediana para essa questão é de 2,00 e a média de 1,71 (item C da Figura 2), ou seja, representa que 50% dos dados estão acima do valor 2, entre as alternativas “2” (*Alguns Momentos*), “3” (*Quase Sempre*) e “4” (*Sempre*). Os outros 50% abaixo, isto é, para as opções “2” (*Alguns Momentos*) e “1” (*Nunca*), porém, pode-se dizer que a grande concentração é entre “2” (*Alguns Momentos*) e “1” (*Nunca*). Verifica-se também a presença de *outliers* para essa questão, onde quatro respondentes foram totalmente atípicos aos demais. Já na questão *atribuí recompensas* a mediana foi de 4,00, ou seja, 50% dos respondentes optaram pela alternativa “4” (*Sempre*), e os outros 50% abaixo, distribuídos entre a opção “4” (*Sempre*) e as outras alternativas, com média 3,17. Para a questão *estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes* a mediana é de 3,00 e a média 2,96 (item C) obtendo uma distribuição mais uniforme entre as alternativas “2” (*Alguns Momentos*), “3” (*Quase Sempre*) e “4” (*Sempre*).

Também evidencia-se, pelo teste de Jarque-Bera que nenhuma das questões apresentou uma distribuição normal, tendo em vista que a probabilidade foi de  $p=0,00$  para todas elas. Assim como, existe uma correlação regular (de 0,39) entre as questões *atribuí recompensas* e *estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes* e fraca entre as demais relações (item D, da Figura 2), bem como o teste exato de Fisher confirma que a associação entre as questões *atribuí recompensas* - *aplica procedimentos de punição* (0,218) e *estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes* - *aplica procedimentos de punição* (0,051) não foram significativas.

De acordo com a teoria, por um lado, a recompensa é uma forma de motivação, por outro, existe a punição que também é considerada como uma forma de estimular o funcionário na busca por melhores resultados. Skinner (2003) sustenta que se uma ação for recompensada, a oportunidade de ela ser repetida aumenta. Caso não exista recompensa, a probabilidade da

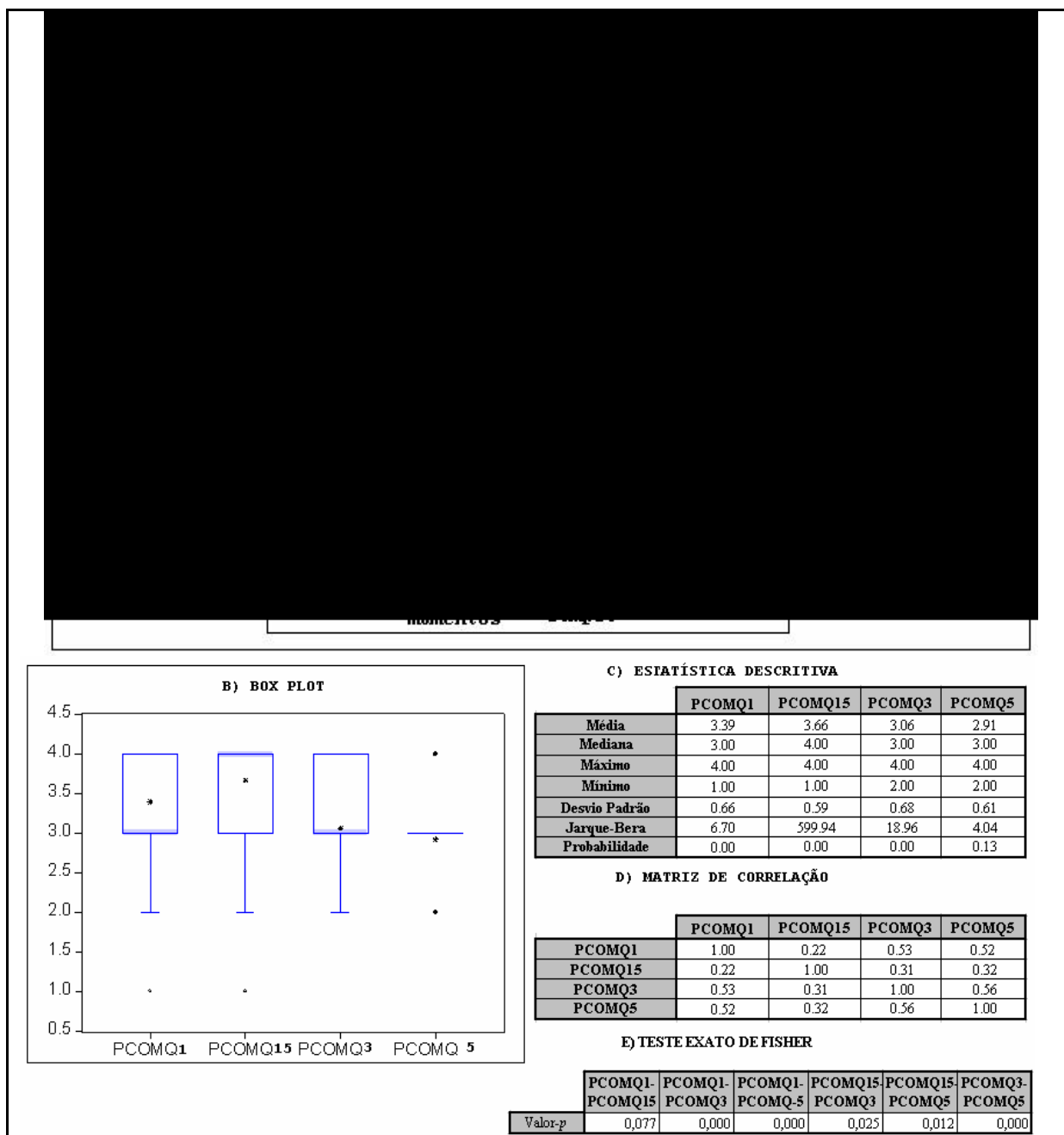
ação ser repetida diminuir. No caso de punição, esse mesmo comportamento é verificado, com a ressalva de que pode gerar medo nas pessoas, ansiedade etc. O fato do resultado dessas questões não ter apresentado uma associação significativa, pode ser em razão de que essas empresas possam não adotar práticas de recompensas ou de punições, ou apenas de recompensar seus gestores.

Quanto às questões *estimula o comportamento empreendedor de seus diretores e gerentes - aplica procedimentos de punição* também não apresentarem uma associação significativa, talvez isso possa ser explicado em razão de que o estímulo a um comportamento empreendedor necessite de pessoas com características diferenciadas. O que distingue o empreendedor das outras pessoas segundo Dornelas, (2001) é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades, a iniciativa, a paixão pelo que faz de forma criativa aliada a utilização de recursos disponíveis, transformando o ambiente social e econômico onde vive, assim como a facilidade para assumir riscos e possibilidade de fracasso.

Logo, se um gestor apresenta características tais como as mencionadas seria realmente difícil aplicar punição, pois de acordo com a teoria X de McGregor, por causa da característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas deve ser controlada, dirigida e mesmo ameaçada de punição, para que delas se consiga esforço adequado no sentido da realização dos objetivos da organização (ROBBINS, 2001). Destaca-se que, aplicar punição é uma prática mais exercida nos estilos de gestão autoritário e o estímulo ao espírito empreendedor é usual no estilo participativo.

### ***D.3 - Dimensão natureza dos processos de comunicação***

Sendo a comunicação um dos elementos mais importantes da administração, uma vez bem realizado, proporciona a informação e a compreensão necessária para a execução correta das tarefas, aumentando o grau de desempenho e produtividade na organização (LIKERT, 1975;1975). Nesse sentido, as questões foram agrupadas, a fim de verificar a tendência do estilo de gestão das empresas pesquisadas nesse quesito (Figura 3).



**Figura 3:** Processo de comunicação

Fonte: Dados da pesquisa

**PCOMQ1:** Cada colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades?

**PCOMQ15:** A empresa adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão?

**PCOMQ3:** Na sua percepção, as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores?

**PCOMQ5:** Na sua percepção, os colaboradores da empresa dão total atenção aos comunicados da organização e compreendem adequadamente o que os líderes estão comunicando?

Observa-se pelo item A da Figura 3 que a alternativa escolhida pela maioria dos respondentes concentrou-se na opção “4” (*Sempre*) para as questões *colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades* (49%) e *adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão* (72%). No caso das

questões *as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores* e *os colaboradores dão total atenção aos comunicados e compreendem o que os líderes estão comunicando* a maior concentração de respostas, com mais de 50% em ambas as perguntas, fora na alternativa “3” (*Quase Sempre*). Em contraponto, os respondentes que optaram pelas alternativas “3” (*Quase Sempre*), “2” (*Alguns Momentos*) e “1” (*Nunca*) nas questões *colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades* e se somadas as frequências perfaz um total de 51% para *colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades* e 28% na questão *adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão*.

Enquanto que as afirmativas *as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores* e *os colaboradores dão total atenção aos comunicados e compreendem o que os líderes estão comunicando* a soma das frequências de respostas das alternativas “4” (*Sempre*) e “2” (*Alguns Momentos*) foi de 48%, na questão *as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores* e 38% para a questão *os colaboradores dão total atenção aos comunicados e compreendem o que os líderes estão comunicando*, bem como nenhum dos respondentes optou pela alternativa “1” (*Nunca*) para essas duas perguntas.

No item B da Figura 3 visualiza-se essa distribuição, onde na questão *colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades* a mediana foi de 3,00. Para a questão *adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão*, a mediana foi 4,00, ou seja, a escolha pela alternativa “4” (*Sempre*) foi mais de 50% e a diferença, entre as opções “3” (*Quase Sempre*), com uma minoria para as alternativas “2” (*Alguns Momentos*) e “1” (*Nunca*), observar-se a presença de *outliers* para essas questões. Onde o respondente das Lojas Colombo, na questão *colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades* e da empresa PortoBello na questão *adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão* optou pela alternativa “1” (*Nunca*), ou seja, disperso com relação a média. Já as questões *as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores* e *os colaboradores dão total atenção aos comunicados e compreendem o que os líderes estão comunicando* apresentaram ambas uma mediana de 3,00 e média 3,06 e 2,91, respectivamente. No Box Plot, verifica-se grande concentração das escolhas pela alternativa “3” (*Quase Sempre*) seguida da “4” (*Sempre*). Pela estatística de Jarque-Bera, apresentada no item E da Figura 3, verifica-se

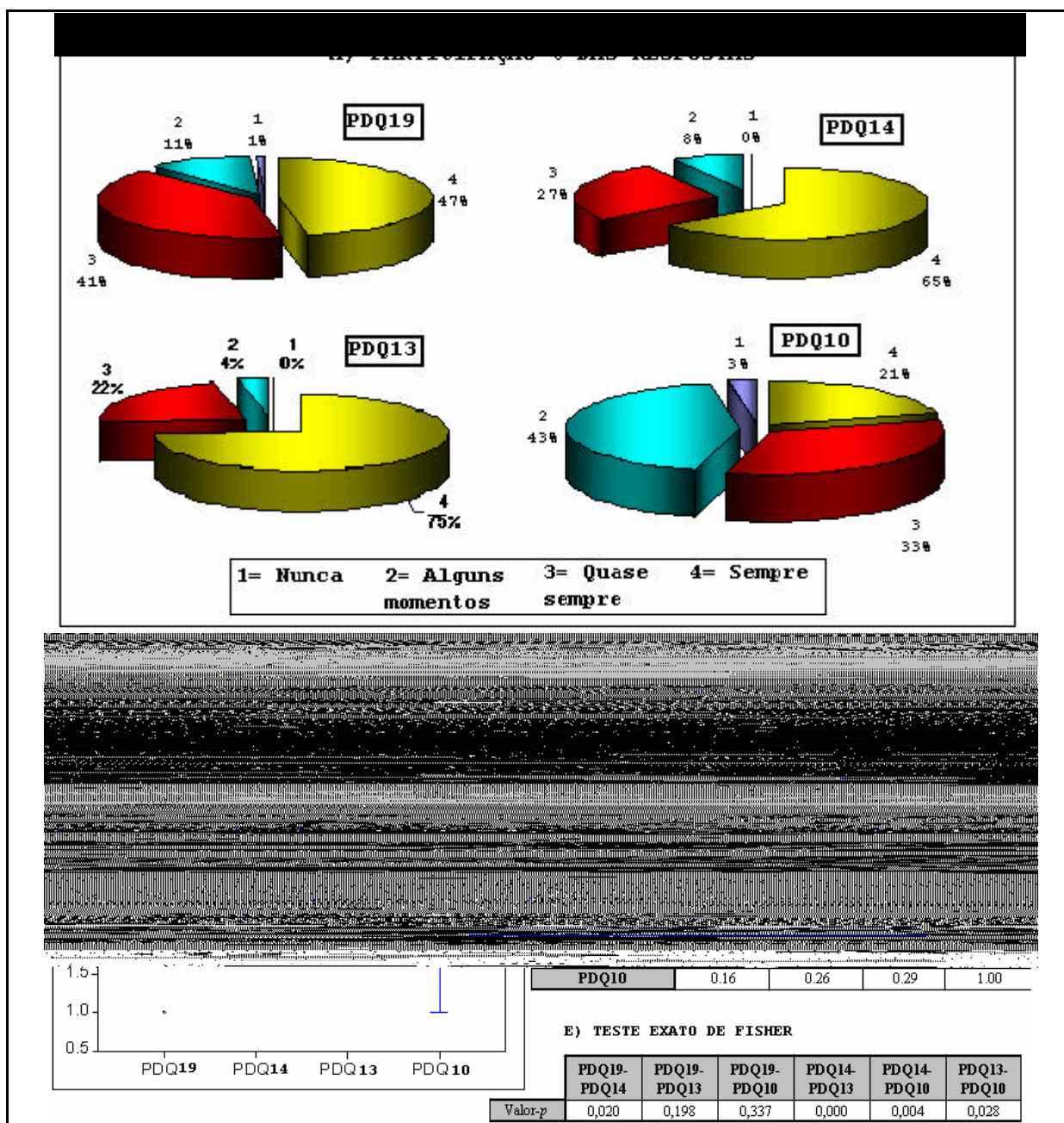
que não há normalidade em nenhuma das questões, pela probabilidade valor-  $p=0,00$  e valor-  $p=0,13$ .

Quanto à correlação entre as respostas das questões dessa dimensão, percebe-se no item D que a pergunta *colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades* tem uma correlação considerada fraca de 0,22 com a questão *adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão* e regular com as demais. As questões *as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas para todos os colaboradores* e *a os colaboradores dão total atenção aos comunicados e compreendem o que os líderes estão comunicando* também apresentam uma correlação fraca 0,31 e 0,32, respectivamente, com a questão *adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão* e regular entre elas. O teste exato de Fisher, item E da Figura 3, mostra que não existe associação entre as seguintes questões *colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades* - *adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão* a um nível de significância de 5%.

Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que, nesta pesquisa, a maioria das empresas respondeu que possuem um sistema corporativo para auxiliar no apoio informacional e, talvez, isso tenha prejudicado o estudo estatístico desse atributo, uma vez que a distribuição das respostas concentrou-se basicamente em uma única alternativa. Já para o nível de autoridade e responsabilidade de um gestor, grande parte das respostas teve concentração na alternativa “*Quase Sempre*”. Isso faz refletir, se um gestor que tem por atribuição tomar decisões, no mínimo ele deve conhecer qual é o limite de sua atuação. Entende-se, portanto, que mesmo com sistema de informações eficiente, nem sempre, os gestores tenham acesso a determinadas informações necessárias ao desempenho da sua função, em razão de não terem conhecimento claro de suas responsabilidades.

Percebe-se também que a pergunta *adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão* obteve correlação fraca com as demais questões. Infere-se que mesmo em empresas onde a divulgação das prioridades a todos os colaboradores é realizada de forma clara, podendo o sistema de informações não ser num todo eficiente, ou ser muito complexo, de forma que os colaboradores nem sempre compreendam o que está sendo informado.

#### D.4 - Dimensão natureza do processo decisório



**Figura 4:** Processo decisório

**Fonte:** Dados da pesquisa

**PDQ19:** As áreas da empresa, no âmbito de suas atividades, respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias na medida em que elas são detectadas?

**PDQ14:** São utilizados indicadores econômico-financeiros, para otimizar a qualidade das decisões gerenciais?

**PDQ13:** O sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão?

**PDQ10:** Em sua empresa, incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independentemente de seu nível hierárquico?

As questões que compõem essa dimensão foram agrupadas com a finalidade de verificar o estilo de gestão no que tange ao processo decisório.

Quanto à análise da dimensão *Natureza do Processo Decisório*, observa-se pelo item A da Figura 4 a existência de maior concentração de respostas para as alternativas “4” (*Sempre*) seguida da opção “3” (*Quase Sempre*) nas questões *respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias; se são utilizados indicadores econômico-financeiros, para otimizar a qualidade das decisões; e o sistema corporativo fornece informações para auxiliar na tomada de decisão*. Em contraponto, a distribuição foi mais uniforme entre as alternativas, “4” (*Sempre*), “3” (*Quase Sempre*) e “2” (*Alguns Momentos*) na questão *incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independente de seu nível hierárquico*.

Pode-se confirmar essa distribuição na parte B da Figura 4, quando se analisa o Box Plot. O formato das caixas difere para as questões *respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias; são utilizados indicadores econômico-financeiros, para otimizar a qualidade das decisões; e o sistema corporativo fornece informações para auxiliar na tomada de decisão* do formato do desenho para as respostas da questão *incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independente de seu nível hierárquico*.

Observa-se a presença de *outliers*, para as respostas da questão *respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias*, ou seja, a existência de apenas uma empresa (Calçados Beira Rio) em que o respondente optou pela alternativa “1” (*Nunca*). Apresentou uma mediana de 3,00, ou seja, há uma evidência de grande concentração de respostas entre as opções “3” e “4”, sendo que a média foi de 3,34. Já nas questões *são utilizados indicadores econômico-financeiros, para otimizar a qualidade das decisões e o sistema corporativo fornece informações para auxiliar na tomada de decisão* ambas apresentam uma mediana de 4,00, isto é, maior concentração de respostas está localizada no 3º quartil, e 50% abaixo entre os valores 3 e 2, sendo que a média ficou em 3,56 e 3,72, respectivamente. Enquanto que na questão *incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independente de seu nível hierárquico*, a mediana foi de 3,00, apresentando maior concentração de respostas no 3º quartil, entre as alternativas “2” e “3”, sendo a média de 2,72.

Nenhuma das questões desta dimensão apresentou uma distribuição normal, o que pode ser confirmado pelo teste de Jarque-Bera com probabilidade de  $p=0,00$  para todas elas. Ainda, pelo item E da Figura 4, observa-se que existe uma correlação regular de 0,40 entre as questões *são utilizados indicadores econômico-financeiros, para otimizar a qualidade das*



*decisões e o sistema corporativo fornece informações para auxiliar na tomada de decisão, enquanto que, para as demais combinações a correlação é fraca. E o teste exato de Fisher confirma que não há significância ao nível de 5% entre as questões respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias e o sistema corporativo fornece informações para auxiliar na tomada de decisão (0,198) e respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias e incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independente de seu nível hierárquico (0,337).*

A não associação entre as questões pode ser explicada em razão que as mudanças ambientais têm diferentes impactos no processo decisório das empresas, sendo que umas são mais suscetíveis aos efeitos de tais mudanças, outras não. Isso requer posturas diferentes de seus gestores, no sentido de atenuarem o impacto que a incerteza intrínseca ao meio ambiente possa causar ao resultado das organizações. Como grande concentração de respostas para a alternativa “*Alguns Momentos*” na pergunta *incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independente de seu nível hierárquico*, mostrando que as decisões ainda estão centralizadas, na sua maioria, na alta administração.



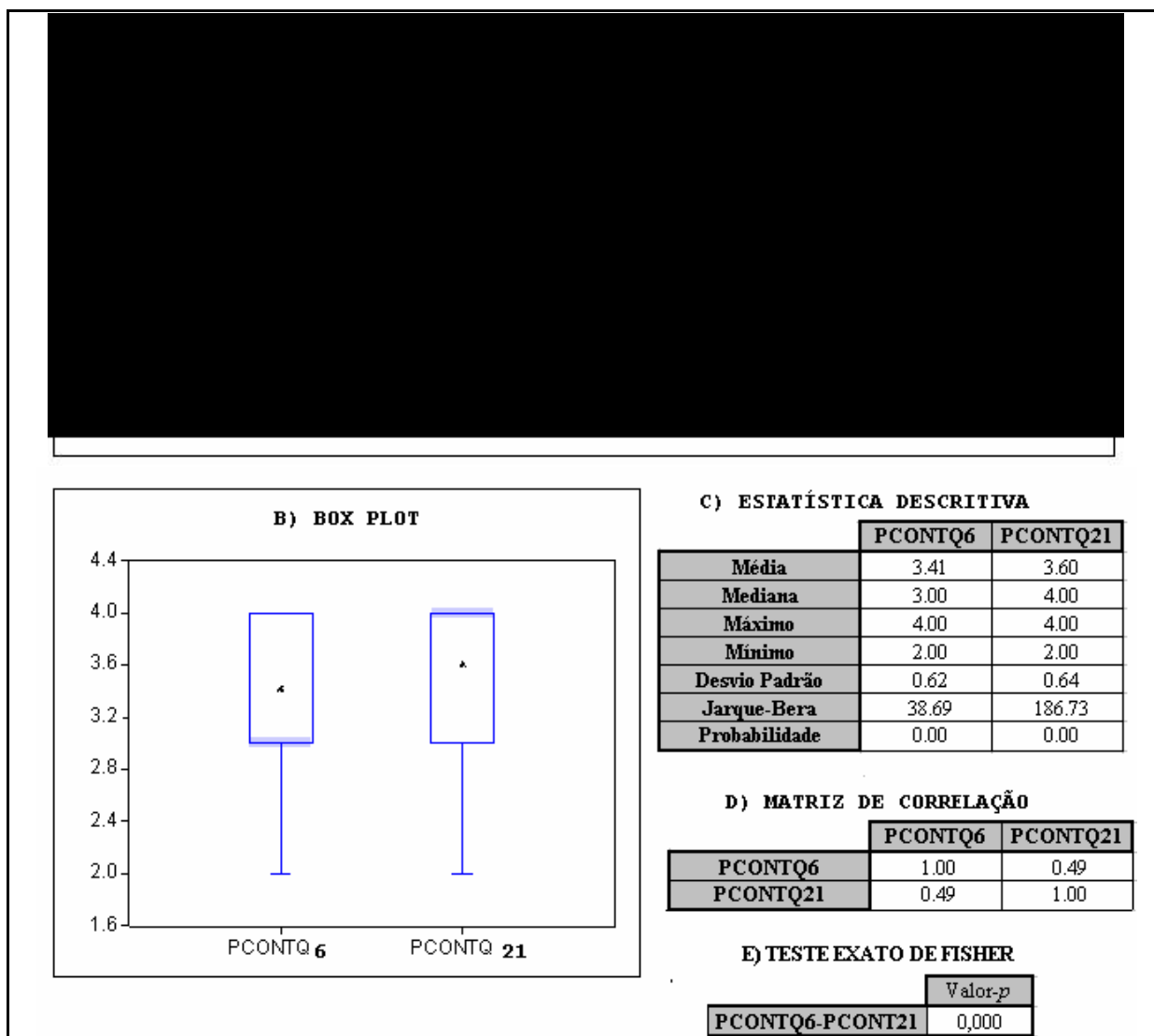
*com os planos estabelecidos e 35% na os colaboradores da empresa trabalham em conjunto para alcançarem objetivos comuns concentrando-se no resultado da empresa. Pode-se confirmar essa distribuição pelo item B da Figura 5, onde se visualiza no desenho da caixa do Box Plot a semelhança do resultado de ambas as questões. Tanto na questão *colaborador ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos* quanto na questão *os colaboradores trabalham em conjunto concentrando-se nos resultados* existe a presença de *outliers*, ou seja, o respondente da empresa PortoBello do segmento de Materiais de Construção e Decoração marcou a opção “1” (*Nunca*) para a questão *colaborador ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos* e o respondente da empresa Drogamed, do ramo Comércio Varejista marcou esta mesma opção na *os colaboradores trabalham em conjunto concentrando-se nos resultados*.*

Outra semelhança é que ambas as questões apresentam a mediana 3,00, ou seja, 50% das respostas estão entre as alternativa “3” (*Quase Sempre*) e “4” (*Sempre*), e os outros 50% estão entre e abaixo de 3,00 de forma que as médias foram respectivamente, de 3,16 e 3,19.

Pela estatística de Jarque-Bera, item C da Figura 5 verifica-se as variáveis não são normalmente distribuídas, tendo em vista a probabilidade de  $p=0,00$  para ambas as questões. Nota-se uma correlação de 0,50 entre as questões (item D) e o teste exato de Fisher mostra que as questões são significativas, dado que a probabilidade foi  $p=0,00$ .

#### ***D.6 - Dimensão natureza do processo de controle***

Para Lacombe e Heilborn (2003), o controle é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados sejam realizados. Desta forma, com a finalidade de verificar a tendência dos estilos de gestão das empresas pesquisadas agrupou-se as questões Q11 e Q17, conforme Figura 6.



**Figura 6:** Processo de controle

**Fonte:** Dados da pesquisa

**PCONTQ6:** Cada gerente possui informações suficientes para realizar suas atividades e para corrigir eventuais desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi realizado?

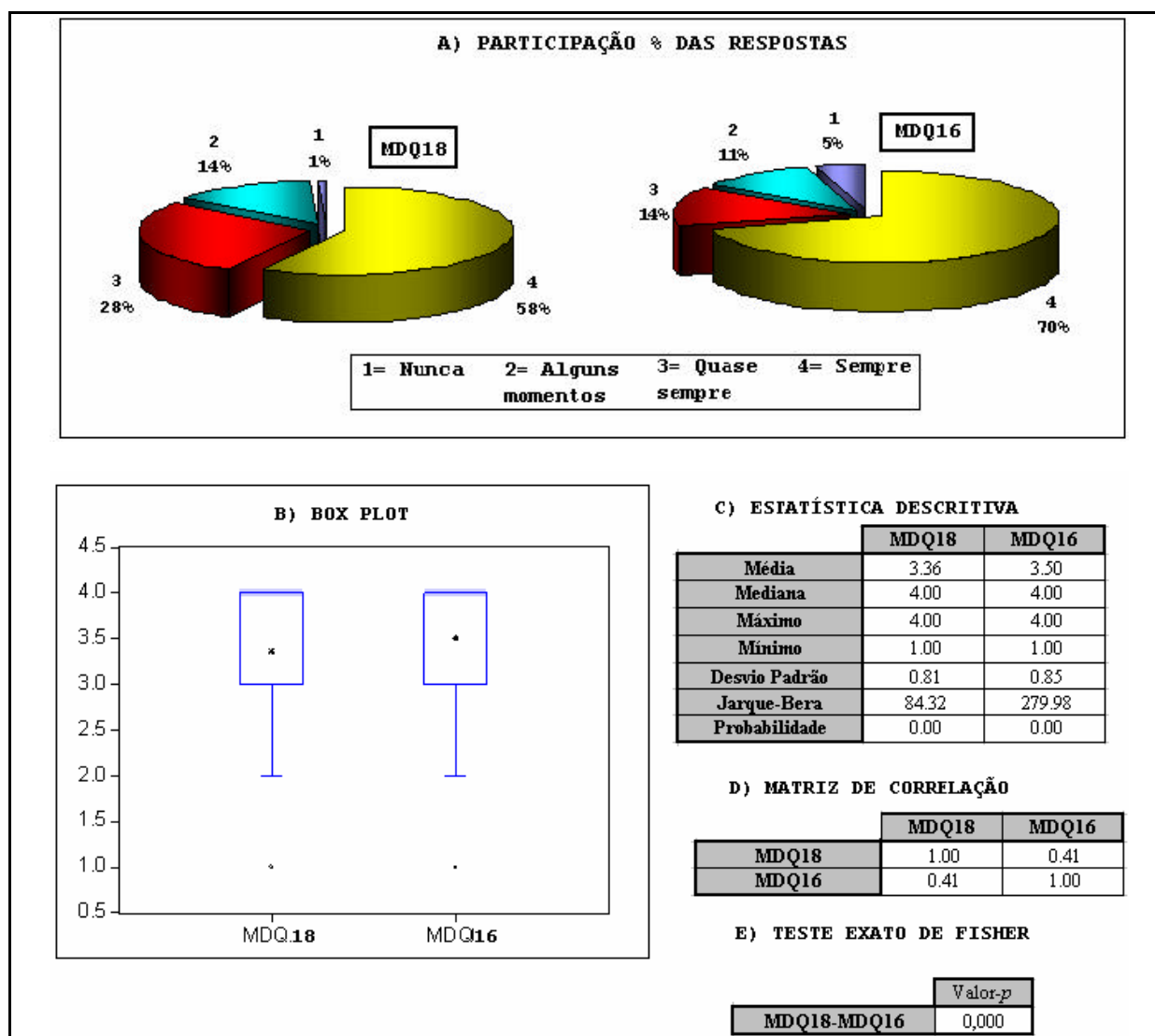
**PCONTQ21:** Os gerentes são informados sobre as variações entre os resultados alcançados e aqueles previstos nos planos?

Na dimensão *Natureza do Processo de Controle* observa-se pelo item A da Figura 6 que a participação percentual das respostas concentrou-se na sua maioria na alternativa “4” (*Sempre*) com 49% e na alternativa “3” (*Quase Sempre*) com 44% dos respondentes para a questão *possui informações suficientes para realizar suas atividades e para corrigir eventuais desvios entre o planejado e o realizado*. Já para a questão *informa aos gerentes sobre as variações entre os resultados alcançados e aqueles previstos nos planos*, 69% dos respondentes optaram pela alternativa “4” (*Sempre*). Essa distribuição pode ser visualizada na parte B (Box Plot) da Figura 6, onde a distribuição das respostas para ambas as questões foi semelhante. Sendo que, para a questão *possui informações suficientes para realizar suas*

*atividades e para corrigir eventuais desvios entre o planejado e o realizado* a mediana foi de 3,00 e a média 3,41, conforme item C, mostrando que há uma forte concentração de respostas entre as alternativas “4” (*Sempre*) e “3” (*Quase Sempre*). Para a questão *informa aos gerentes sobre as variações entre os resultados alcançados e aqueles previstos nos planos* a média ficou em 3,60 e a mediana 4,00, isto é, 50% dos respondentes optaram pela alternativa “4” (*Sempre*) e os outros 50% entre “4” (*Sempre*), “3” (*Quase Sempre*) e uma minoria na opção “2” (*Alguns momentos*). Cabe destacar que, nas duas questões nenhum dos respondentes optou pela alternativa “1” (*Nunca*).

Também pode ser verificado pela probabilidade do teste de Jarque-Bera de  $p=0,00$  para ambas as questões, isto é, essas variáveis não apresentam uma curva normal. Nessa dimensão, a correlação entre as questões é de 0,49, considerada regular e o teste exato de Fisher mostrou associação entre as variáveis a um nível de significância de 5%.

### D.7 - Dimensão natureza do processo de Metas e Diretrizes



**Figura 7:** Processo de Metas e Diretrizes

Fonte: Dados da pesquisa

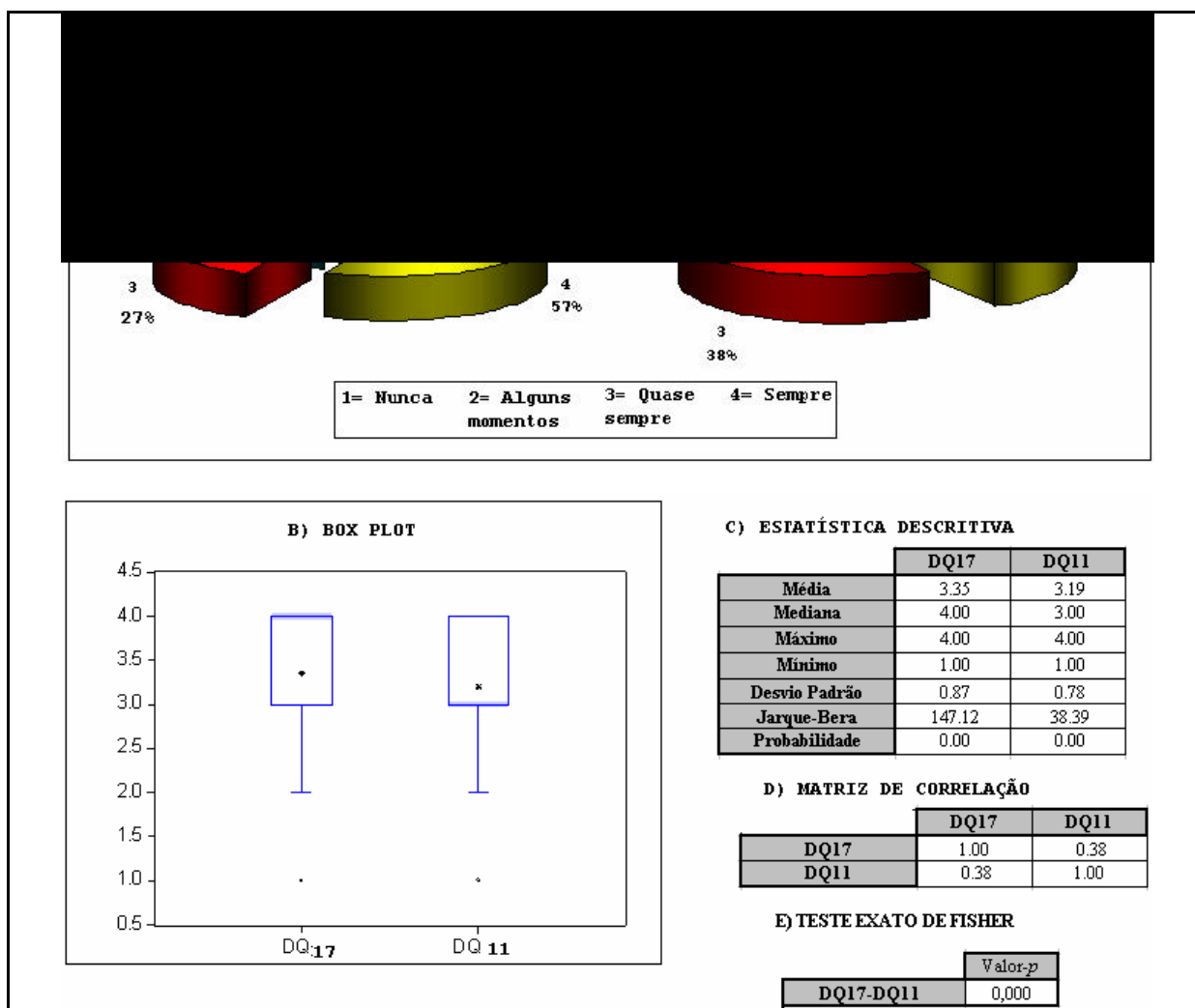
**MDQ18:** Os objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados aos seus colaboradores?

**MDQ16:** A empresa realiza formalmente o planejamento estratégico?

Analisando o item A da Figura 7 para a dimensão *Natureza do Processo de Metas e Diretrizes*, percebe-se que para ambas as questões a opção que obteve maior concentração de respostas foi à alternativa “4” (*Sempre*). Essa distribuição pode ser visualizada na parte B – Box Plot da Figura 7, onde a maior concentração de respostas para as questões está no 3º quartil, valor igual a 4. A mediana, observa-se no item C, para ambas as questões foi de 4,00, ou seja, 50% está nesta opção e os outros 50% estão entre e abaixo deste valor. Também, existe a presença de *outliers*, sendo que uma minoria dos respondentes marcou a opção “1” (*Nunca*) para ambas as questões. Representam as empresas MPE, do ramo de construção civil

e Vicunha Têxtil, do segmento de têxtil, couro e vestuários na questão *objetivos e missão da empresa são claramente definidos e divulgados aos seus colaboradores*. E os respondentes das empresas Drogamed, Grendene, Protege, Rações Guabi e Santos Brasil também optaram por essa alternativa na questão *realiza formalmente o planejamento estratégico*. Observa-se ainda, nos itens C, D e E da Figura 7, que ambas as questões não apresentam uma distribuição normal dos dados, pela probabilidade  $p=0,00$  do teste de Jarque-Bera. Há uma correlação regular de 0,41 e o teste exato de Fisher confirma a significância entre elas com  $p=0,000$ .

### D.8 - Dimensão natureza do processo de desempenho



**Figura 8:** Processo de desempenho

**Fonte:** Dados da pesquisa

**DQ17:** A empresa institui indicadores de desempenho operacional para facilitar o monitoramento das ações dos gestores e compará-los com os padrões estabelecidos no seu planejamento estratégico?

**DQ11:** A empresa cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável?

Na dimensão *Natureza do Processo de Desempenho* a maioria dos respondentes (57%), optaram pela alternativa “4” (*Sempre*), conforme se observa no item A da Figura 8, para a questão *institui indicadores de desempenho operacional para facilitar o monitoramento das ações dos gestores e compará-los com os padrões estabelecidos no seu planejamento estratégico*. Para a questão *cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável*, optaram entre as alternativas “4” (*Sempre*), 41% e “3” (*Quase Sempre*), com 38%. Assim como, uma minoria de respondentes marcou a opção “1” (*Nunca*), 5% (*institui indicadores de desempenho operacional para facilitar o monitoramento das ações dos gestores e compará-los com os padrões estabelecidos no seu planejamento estratégico*) e 1% (*cria condições favoráveis para estimular um ambiente agradável*), apresentando outliers.



No Box Plot na Figura 8 visualiza-se essa distribuição. Grande concentração das respostas está entre “3” e “4” para ambas as questões, sendo que a mediana é de 4,00 e 3,00 e a média de 3,35 e 3,19, respectivamente.

A probabilidade da estatística de Jarque-Bera foi de  $p=0,00$  para ambas as questões, mostrando que não existe uma distribuição normal. Quanto a correlação foi de 0,38, considerada regular. O teste exato de Fisher mostra uma  $p=0,00$ , ou seja, existe associação entre as variáveis, a um nível de significância de 5%.

### ***Considerações***

Apresentou-se o resultado da análise descritiva quanto à associação entre as questões que foram agrupadas, que no seu conjunto, formariam as características de gestão em oito dimensões, adaptadas segundo a teoria de Likert (1975-1979), conforme mencionado no capítulo do referencial teórico.

Entretanto, em razão dos dados da estatística descritiva não terem evidenciado associação entre questões de uma mesma dimensão, como foram o caso: “*Forças Motivacionais*”, “*Processo de Comunicação*” e “*Processo Decisório*” observado pelo teste exato de Fisher, nas questões *atribui recompensas-aplica punições; estimula comportamento empreendedor-aplica punições; colaborador conhece quais são suas funções e responsabilidades-empresa adota sistemas informatizados, em todos os níveis, para auxiliar no processo de decisão; áreas da empresa, respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias quando elas são detectadas-sistema corporativo fornece informações para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão; e áreas da empresa, respondem às turbulências ambientais externas com as decisões necessárias quando elas são detectadas-incentiva-se que as decisões sejam tomadas pelo colaborador que está mais próximo do problema, independentemente de seu nível hierárquico*, conduzindo este estudo a uma análise quantitativa, apresentada no capítulo 3 e 4. Ressalta-se que os resultados encontrados são sob a ótica da estatística.

## **APÊNDICE E – Resultado dos Testes - Análise Fatorial**

**E1 - TESTE DE BARTLETT'S e KMO  
KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,869
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1002,801
	df	210
	Sig.	,000

**E2 - MATRIZ DE ROTAÇÃO DE COMPONENTES  
Rotated Component Matrix(a)**

	Component				
	1	2	3	4	5
Q20	,137	,088	,092	,114	<b>,891</b>
Q7	<b>,540</b>	,122	,131	,449	,141
Q8	,003	<b>,626</b>	,231	,086	,215
Q12	,415	<b>,529</b>	,203	,140	,102
Q9	-,022	<b>,619</b>	,020	,259	-,037
Q1	<b>,799</b>	-,061	,077	,053	,112
Q15	,308	,159	<b>,688</b>	,071	-,022
Q3	<b>,739</b>	,304	,033	,150	,099
Q5	<b>,653</b>	,204	,190	,204	,037
Q19	,488	-,128	,171	<b>,535</b>	-,025
Q14	-,070	,052	<b>,692</b>	,371	,290
Q13	,258	,301	<b>,763</b>	-,105	,024
Q10	,316	<b>,594</b>	,128	,026	,137
Q2	<b>,763</b>	,093	,249	,182	-,036
Q4	<b>,691</b>	,233	,032	,066	,306
Q6	<b>,551</b>	,215	,441	,232	,118
Q21	,542	,207	,155	,070	<b>,578</b>
Q18	,329	,412	,038	<b>,550</b>	-,186
Q16	,180	,239	-,065	<b>,672</b>	,329
Q17	,110	,353	,226	<b>,610</b>	,075
Q11	,506	<b>,582</b>	,272	,179	-,006

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: *Varimax* with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 8 iterations.

### E3- Explicação da Variância Total

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,767	36,987	36,987	7,767	36,987	36,987	4,664	22,208	22,208
2	1,653	7,873	44,860	1,653	7,873	44,860	2,546	12,122	34,330
3	1,304	6,212	51,071	1,304	6,212	51,071	2,155	10,261	44,591
4	1,266	6,029	57,100	1,266	6,029	57,100	2,070	9,859	54,450
5	1,035	4,927	62,027	1,035	4,927	62,027	1,591	7,577	62,027
6	,904	4,306	66,333						
7	,876	4,171	70,505						
8	,794	3,783	74,288						
9	,708	3,369	77,657						
10	,630	3,001	80,658						
11	,590	2,810	83,468						
12	,504	2,401	85,869						
13	,473	2,253	88,121						
14	,452	2,151	90,272						
15	,412	1,961	92,233						
16	,372	1,772	94,006						
17	,330	1,574	95,579						
18	,297	1,415	96,994						
19	,227	1,081	98,076						
20	,205	,978	99,053						
21	,199	,947	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## **APÊNDICE F – Resultado dos Testes - Análise de *Cluster***

**F1 - Empresas do Cluster 1**

	<b>Case Number</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cluster 1</b>
1	106	Armco	1
2	46	Arno	1
3	10	Autoban	1
4	37	Avipal	1
5	41	Belgo Bekaert	1
6	108	Caramuru	1
7	12	CBCC	1
8	30	Cooperativa Languiru	1
9	35	Correios	1
10	76	Cotripal	1
11	52	Cotrisal	1
12	21	CTA	1
13	97	Elekeiroz	1
14	110	Enersul	1
15	58	Frangosul	1
16	24	Ipiranga Distribuidora	1
17	32	Klabin	1
18	17	Lafarge	1
19	18	Localiza	1
20	11	Lojas Colombo	1
21	72	Makro	1
22	4	Martins	1
23	79	Milenia Agro Ciências	1
24	40	Multibrás	1
25	87	Petroquímica Triunfo	1
26	39	Politeno	1
27	84	PortoBello	1
28	19	Saint-Gobain Vidros	1
29	60	Santista Têxtil	1
30	57	Spaipa Coca-Cola	1
31	42	Spal Coca-Cola	1
32	82	Termomecânica	1
33	88	Vonpar Coca-Cola	1

**F2 - Empresas do Cluster 2**

	<b>Case Number</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cluster 2</b>
1	8	Alpargatas	2
2	109	ABC Inco	2
3	105	AES Sul	2
4	66	Alcatel	2
5	33	ALL do Brasil	2
6	50	Alunorte	2
7	15	Aracruz Celulose	2
8	77	Atlas Transportes	2
9	107	Aurora	2
10	69	Azaléia	2
11	89	Bayer	2
12	67	Braswey	2
13	6	Buettner	2
14	104	Caraíba Metais	2
15	59	CCN Engenharia	2
16	2	Cenibra	2
17	48	Coamo	2
18	92	Coelba	2
19	43	Comigo	2
20	101	Coopavel	2
21	74	Cooxupé	2
22	111	Copesul	2
23	94	Degussa	2
24	31	Drogasil	2
25	96	Duke Energy - G. Paranapanema	2
26	62	Eletrosul	2
27	93	Ericsson	2

**F3 - Empresas do Cluster 3**

	<b>Case Number</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cluster 3</b>
1	22	Agrária	3
2	83	Angeloni	3
3	71	CBMM	3
4	99	Copagaz	3
5	102	Eliane	3
6	29	Protege	3
7	81	Rações Guabi	3
8	91	Santos Brasil	3

**F4 - Empresas do Cluster 4**

Raç



**F6 – Estilo de Gestão das Empresas por *Cluster* e por característica de gestão**

<b>Dimensão</b>	<b>Legenda</b>	<i>Cluster</i> <b>1</b>	<i>Cluster</i> <b>2</b>	<i>Cluster</i> <b>3</b>	<i>Cluster</i> <b>4</b>	<i>Cluster</i> <b>5</b>
<b>Comunicação Interação e Cooperação</b>	<b>Q1</b>	3	4	3	3	3
	<b>Q2</b>	3	4	3	3	2
	<b>Q3</b>	3	4	3	3	2
	<b>Q4</b>	3	4	3	3	2
	<b>Q5</b>	3	3	3	2	3
	<b>Q6</b>	3	4	3	3	3
	<b>Q7</b>	3	3	2	2	2
<b>Força Motivacional</b>	<b>Q8</b>	3	3	3	2	2
	<b>Q9</b>	2	2	2	1	1
	<b>Q10</b>	2	3	3	2	2
	<b>Q11</b>	3	4	3	2	2
	<b>Q12</b>	3	4	3	2	2
<b>Processo Decisório</b>	<b>Q13</b>	4	4	4	3	4
	<b>Q14</b>	4	4	3	3	4
	<b>Q15</b>	4	4	4	3	3
<b>Metas e Diretrizes</b>	<b>Q16</b>	4	4	2	3	2
	<b>Q17</b>	3	4	3	3	2
	<b>Q18</b>	3	4	2	3	3
	<b>Q19</b>	3	4	3	3	3
<b>Processo de Liderança</b>	<b>Q20</b>	3	4	3	3	3
	<b>Q21</b>	4	4	4	3	2

## **APÊNDICE G – Resultado dos Testes - Análise de Variância (ANOVA)**

## G1 – Resultado dos Testes da ANOVA para a Variável Lucro da Atividade

### Teste de homogeneidade das variâncias

Média\_lucrodaatividade

Teste de Levene	Graus de Liberdade (Entre-Grupos)	Graus de Liberdade (Dentro dos Grupos)	Valor-p
3,963	4	106	<b>0,005</b>

Oneway

### Descriptives

Média\_lucrodaatividade

Clusters (Agrupamento das empresas)	N. de empresas	Média da soma do LA	Desvio Padrão	Erro padrão	Intervalo de 95% de Confiança para a Média		Mínimo	Máximo
					Inferior	Superior		
1	33	443,3864	605,15937	105,34472	228,8062	657,9665	-149,83	2.624,70
2	51	563,1763	915,77631	128,23433	305,6100	820,7425	-346,77	3.859,83
3	8	279,0990	447,46301	158,20206	-94,9894	653,1875	-22,67	1.359,76
4	10	172,8804	414,59127	131,10527	-123,7003	469,4612	-180,60	1.308,12
5	9	988,8104	1.743,4657	581,15525	-351,3360	2.328,9568	-125,47	5.415,76
Total	111	506,4381	878,18404	83,35354	341,2510	671,6253	-346,77	5.415,76

### ANOVA

Média\_lucrodaatividade

	Soma de quadrados	Graus de Liberdade	Quadrados Médios	F	Valor-p
Entre-Grupos	3.915.591,623	4	978.897,906	1,282	<b>0,282</b>

Dentro dos Grupos 80.917.202,067 106 763.369,831

## G2 - Resultado dos Testes da ANOVA para a Variável Margem Líquida

### Oneway

#### Descriptives

Média\_margemlíquida

Clusters (Agrupamento das empresas)	N. de empresas	Média da soma da ML	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de 95% de Confiança para a Média		Mínimo	Máximo
					Inferior	Superior		
1	33	31,1485	37,33585	6,49934	17,9098	44,3872	-50,50	118,30
2	51	29,5941	64,65946	9,05413	11,4084	47,7799	-141,80	254,80
3	8	19,9375	30,65699	10,8388	-5,6924	45,5674	-11,90	89,10
4	10	-37,7800	89,24038	28,2202	-101,6187	26,0587	-237,60	45,30
5	9	27,6222	42,50764	14,1692	-5,0520	60,2965	-23,80	94,90
Total	111	23,1306	59,38887	5,63694	11,9595	34,3017	-237,60	254,80

### Teste de homogeneidade das variâncias

Média\_margemlíquida

Teste de Levene	Graus de Liberdade (Entre- Grupos)	Graus de Liberdade (Dentro dos Grupos)	<i>p</i> -valor
2,292	4	106	0,064

### ANOVA

Média\_margemlíquida

	Soma de quadrados	Graus de Liberdade	Quadrados Médios	F	Valor- <i>p</i>
Entre-Grupos	41.616,235	4	10.404,059	3,184	<b>0,016</b>
Dentro dos Grupos	346.357,941	106	3.267,528		
Total	387.974,176	110			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Soma\_margemlíquida

Tukey HSD

(I) Grupo	(J) Grupo	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Upper Bound	Lower Bound
1	2	1,55437	12,77048	1,000	-33,8875	36,9962
	3	11,21098	22,52681	0,987	-51,3075	73,7295
	4	68,92848(*)	20,63417	0,010	11,6626	126,1943
	5	3,52626	21,49592	1,000	-56,1312	63,1837
2	1	-1,55437	12,77048	1,000	-36,9962	33,8875
	3	9,65662	21,73730	0,992	-50,6707	69,9840
	4	67,37412(*)	19,76922	0,008	12,5088	122,2395
	5	1,97190	20,66707	1,000	-55,3853	59,3291
3	1	-11,21098	22,52681	0,987	-73,7295	51,3075
	2	-9,65662	21,73730	0,992	-69,9840	50,6707
	4	57,71750	27,11446	0,216	-17,5331	132,9681
	5	-7,68472	27,77588	0,999	-84,7709	69,4015
4	1	-68,92848(*)	20,63417	0,010	-126,1943	-11,6626
	2	-67,37412(*)	19,76922	0,008	-122,2395	-12,5088
	3	-57,71750	27,11446	0,216	-132,9681	17,5331
	5	-65,40222	26,26426	0,101	-138,2932	7,4888
5	1	-3,52626	21,49592	1,000	-63,1837	56,1312
	2	-1,97190	20,66707	1,000	-59,3291	55,3853
	3	7,68472	27,77588	0,999	-69,4015	84,7709
	4	65,40222	26,26426	0,101	-7,4888	138,2932

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

### Homogeneous Subsets

Soma\_margemlíquida

### Tukey HSD

Grupo	N	Subset for alpha = .05	
		2	1
4	10	<b>-37,7800</b>	
3	8	<b>19,9375</b>	<b>19,9375</b>
5	9	<b>27,6222</b>	<b>27,6222</b>
2	51		<b>29,5941</b>
1	33		<b>31,1485</b>

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 12,953.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu Marilene Bertuol Guidini, CPF 517252230-15 autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título UM ESTUDO SOBRE OS EFEITOS DOS ESTILOS DE GESTÃO NO RESULTADO ECONÔMICO DAS EMPRESAS, orientada pelo professor doutor Auster Moreira Nascimento, para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não

Quais \_\_\_\_\_

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)