

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC  
CAMPUS DE VIDEIRA  
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E FINANCEIRA**

**JOSIMARA ALVES DE LIMA**

**LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO**

**VIDEIRA, SC  
2012**

**JOSIMARA ALVES DE LIMA**

**LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado á UNOESC, como parte  
dos requisitos para obtenção do grau  
de especialista - MBA Administração  
Estratégica e Financeira.**

**Orientador: Ms. Ildo Fabris**

**VIDEIRA, SC  
2012**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JOSIMARA ALVES DE LIMA**

### **LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado á UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista - MBA Administração Estratégica e Financeira.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**PROFESSOR AVALIADOR**

---

Prof.: Avaliador: Ms. Ildo Fabris

Dedico este trabalho especialmente a minha família e amigos que acreditaram na conquista de mais este desafio e que me ajudaram indiretamente na realização deste.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeira instância agradeço a Deus por seu grande amor e misericórdia em proporcionar-me saúde, inteligência e paciência para conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, Waldemar e Inês Alves de Lima pela dedicação de suas vidas a proporcionar condições de estudo aos filhos; pelo amor, confiança e estímulo a mim dirigido.

Ao meu irmão Joel Alves de Lima e irmã Jussara Alves de Lima pela eterna amizade e paciência ao longo deste trabalho.

Aos meus amigos/colegas, pelo apoio destinado a mim.

Agradeço aos professores que passaram nesta especialização, pelo conhecimento que estes apresentaram e pelo apoio nos estudos durante o período do curso, o qual ajudou em muito no engrandecimento da pessoa que sou hoje.

Agradecimento em especial vai para meu orientador professor Ildo Fabris cuja força e paciência, foram de grande importância no período em que estive dedicada ao desenvolvimento desse trabalho.

A todos vocês meu sincero muito obrigado!

Embora ninguém possa voltar atrás e  
fazer um novo começo, qualquer um pode  
começar agora e fazer um novo fim.

Chico Xavier

## RESUMO

Estamos na era da globalização, onde as organizações estão sempre em uma corrida constante pela competitividade para a inovação de produtos e serviços, reduções de custos e lucratividade. Porém para se construir tudo isso, é necessário voltar forças para a busca pelo alto desempenho das equipes. Liderar, no entanto, não é apenas delegar tarefas, e sim interagir, participar, se envolver no processo dinâmico de produção e conseqüentemente no comportamento humano. As empresas têm por objetivo principal obter lucro, mas muitas se esquecem da parte em que o potencial humano tem que ser trabalhado com maior ênfase para que esse objetivo principal possa ser alcançado. No ambiente interno, a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na organização, como um fator de motivação e participação. No decorrer deste trabalho será apresentando estratégias que um líder pode adquirir para a melhor tomada de decisão, partindo do princípio onde sabemos que no processo de decisão, o primeiro passo é a formulação do problema.

Palavras-chave: Liderança. Tomada de decisão. Estratégias.

## **ABSTRACT**

We are in the era of the over-all, where the organizations are always in a constant race for the competitiveness for the innovation of products and services, reductions of costs and returns. Even so to build all this, it is necessary to return forces for the search for the high acting of the teams. To lead, however, it is not just to delegate tasks, but to participate, to wrap up in the dynamic process of production and consequently in the human behavior. The companies have for main objective to obtain profit, but many forget about the part in that the human potential has to be worked with larger emphasis so that that objectifies main it can be reached. In the internal atmosphere, the communication is destined to always maintain personnel's picture informed than it happens in the organization, as a motivation factor and participation. In elapsing of this work it will be presenting strategies that a leader can acquire for the best taking of decision, leaving of the beginning where we know that in the process of decision, the first step is the formulation of the problem.

Keywords: Leadership. Taking of decision. Strategies.



## **LISTA DE SIGLAS**

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

EPP – Empresa de Pequeno Porte.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	15
QUADRO 2 - SUPOSIÇÕES DE RACIONALIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO RACIONAL.....	20
QUADRO 3 - ESTILOS DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	23
QUADRO 4 - TIPOS DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM .....	25
QUADRO 5 - TIPOS DE LIDERANÇAS E SUAS CARACTERÍSTICAS .....	36
QUADRO 6 - OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA .....	37
QUADRO 7 – DIFERENÇAS ENTRE LIDERES E CHEFES. ....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Objetivos .....	12
1.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 Justificativa .....	12
1.4 Estrutura do Trabalho.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DE PEQUENA EMPRESA .....	14
2.2 TOMADA DE DECISÃO .....	16
2.2.1 Tipos de problemas e níveis de decisão .....	18
2.2.2 Modelo teórico de processo decisório .....	20
2.2.2.1 Etapas do processo decisório.....	21
2.2.3 Estilo de solução de problemas.....	22
2.2.4 Tipos de Estilos de Aprendizagem .....	24
2.2.5 A Organização como um Sistema de Decisões .....	27
2.2.5.1 Teoria das decisões.....	28
2.3 LIDERANÇA: contexto organizacional .....	30
2.3.1 Conceitos de liderança .....	32
2.3.2 Pessoas.....	34
2.3.3 Poder.....	35
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	36
2.5 Perfil do líder .....	40
2.5.1 Diferença entre o líder e o chefe .....	43
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
3.1 Delimitação da pesquisa .....	45
3.2 Técnicas de coleta de dados.....	46
3.3 População e amostra .....	46
3.4 Análise dos dados .....	47
3.5 Apresentação dos resultados .....	47
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É notório que pessoas a todo o momento têm que decidir ante as mais diversas situações e sobre problemas o mais diferentes possível, utilizando-se para isso de suas experiências passadas, seus valores e crenças, seus conhecimentos técnicos, suas habilidades e filosofias, as quais norteiam a forma pela qual tomam decisões. Essas diversas maneiras de tomar uma decisão podem representar tanto o sucesso como o fracasso das pessoas que a tomam e daquelas que dependem deste processo, bem como da organização que estejam inseridas, quando são investidas do poder decisório. Com a evolução do mundo e seu decorrente aumento de complexidade, as decisões também se tornam mais complexas nas organizações, exigem do líder e dos colaboradores precisão na tomada de decisão.

No interior das organizações é muito difícil de encontrar tarefas que não tenham qualquer ligação com a tomada de decisão do líder. Ordens são transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas sendo desenvolvidas e avaliações feitas através de um processo de decisão.

A liderança tem sido o tema de pesquisas de significativa importância nos campos científicos da psicologia social e do comportamento organizacional desde 1930. Por se tratar de um campo de estudos aplicados nas organizações, esta intimamente relacionada com a evolução de estudo de outros campos científicos como psicologia, sociologia e antropologia.

A tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto organizacional, pois tudo o que o líder vier a realizar, recairá sobre qual o melhor caminho a seguir, portanto eles necessitam de aptidões para obter êxito na função de liderar.

## 1.1 OBJETIVOS

Identificar os procedimentos que ocorrem na tomada de decisão do líder.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Pesquisar o comportamento do líder na organização.

Apontar estratégias utilizadas pelo líder na tomada de decisão.

Descrever o perfil de um líder.

Apresentar resultados de um questionamento realizado nas empresas de pequeno porte da cidade de Videira sobre o tema deste trabalho.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Encontram-se atualmente, na maioria das organizações, sistemas computacionais destinados a auxiliar e controlar as mais diversas atividades, gerando uma quantidade assustadora de dados. Podemos afirmar que banco de dados e os sistemas que os manipulam se tornam componentes essenciais no cotidiano da Sociedade Moderna.

Diante das limitações de tempo e conhecimento, entre outras, o indivíduo impossibilitado de encontrar a decisão ótima, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis, a tomada de decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo outras etapas importantes.

Hoje nessa corrida contra o tempo, é indispensável que as organizações estejam representadas por líderes ou administradores, que visualize o todo positivo ou negativo, que atingirá a organização com sua tomada de decisão, a fim de diminuir ou eliminar danos, falhas, transtornos e retrabalhos. Embora possamos

dispor de meios tecnológicos para nos auxiliar, a capacidade de raciocínio precisa esta aliada à boa sensibilidade, ao bom senso crítico.

Portanto, justifica-se esta pesquisa numa introdução sobre os procedimentos que levam o líder a tomada de decisão. Analisar uma realidade e propor uma solução simples que modifique ou melhore uma determinada situação é umas das principais atribuições do líder, no decorrer deste será apresentado algumas estratégias e resultados de como estão sendo geridas, pelos líderes, as organizações de Videira.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Metodologia aplicada; 4. Conclusão; 5. Referências bibliográficas.

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução sendo expostas todas as orientações iniciais do trabalho. O tema está sendo apresentado, assim como o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo, evidencia-se o capítulo da Fundamentação Teórica. É neste capítulo que estão inseridas as teorias que se relacionam com o tema.

No terceiro capítulo, está exposto a Metodologia de tal maneira que seja possível a compreensão do método de pesquisa. Será apresentado o resultado de um questionário aplicado aos líderes atuantes nas empresas de pequeno porte na cidade de Videira – SC.

No quarto capítulo, com a finalidade de complementar a argumentação, serão apresentados os principais objetivos atingidos, e contribuições do presente trabalho.

Por fim, serão apresentadas as referências bibliográficas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma organização frequentemente se encontra diante de problemas sérios de decisão. Uma pessoa física, geralmente um líder, poderia analisar o problema e escolher a melhor alternativa de decisão de modo inteiramente informal. Em uma organização, os problemas são muito mais amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas. Necessitam da opinião e participação de muitas pessoas, em diversos níveis funcionais. O processo de decisão em uma empresa ou organização deve ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente.

Para Herbert Simon (1997), o processo de tomada de decisão em uma organização é complexo porque:

uma decisão complexa é como um grande rio que traz de seus afluentes as premissas incontáveis que constituem ou formam um processo de decisão (...) muitos indivíduos e unidades organizacionais contribuem em qualquer decisão importante e a questão da centralização ou descentralização é um problema de arranjar este sistema complexo em um esquema eficiente.

Os líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar, visto que demandam poder de abstração, análise e síntese.

Neste capítulo estão inseridos os principais conceitos teóricos, necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Iniciando-se pelos conceitos de Tomada de decisão, liderança, estilos de liderança, em seguida aponta estratégias utilizadas pelo líder na tomada de decisão e finalmente estruturar as respostas obtidas no questionamento realizado nas pequenas empresas de Videira.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DE PEQUENA EMPRESA

A classificação das pequenas empresas é uma questão problemática, dada a diversidade de critérios, o tamanho das empresas e as suas condições econômicas e produtivas.

A Lei Complementar nº 123/2006<sup>1</sup> utiliza, para caracterizar uma Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte, o aspecto do volume monetário ou econômico da empresa.

No Brasil, vários critérios são utilizados por diferentes instituições públicas e privadas. O SEBRAE (2008) adota o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa.

Os critérios para definição do porte da empresa conforme número de funcionários e faturamento bruto anual, utilizados atualmente no Brasil, está representado abaixo:

Quadro1 - Classificação de empresas segundo o número de funcionários

Porte	Comércio e serviços (número de funcionários)	Indústria (número de funcionários)
Microempresa	Até 09	Até 19
Empresa de pequeno Porte	De 10 a 49	De 20 a 99
Empresa de médio porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de grande porte	Mais de 99	Mais de 499

Fonte: SEBRAE 2004.

Por fim, pode-se dizer que as empresas distinguem-se pelo tamanho, nicho de produto mercado e estágio de desenvolvimento.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, é:

**Empresa de Pequeno Porte (EPP):** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

---

1 LEI COMPLEMENTAR Nº 123/2006: Lei Complementar que estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.



Além dessas classificações formais, pode-se, a título de caracterização mais geral das empresas de pequena dimensão, apresentar algumas características peculiares dessas organizações empresariais. Algumas das principais são:

- Proprietários e administração interdependente: na empresa de pequena dimensão o dono e a empresa se confundem.
- Não domina o setor que opera: geralmente as empresas de pequena dimensão ocupam um espaço bem definido no mercado.
- Estrutura organizacional simples: as empresas de pequena dimensão, em geral, dedicam-se à produção de bens e serviços específicos e operam com poucos empregados. Esta situação lhes permite manter uma organização relativamente simples, com poucos níveis hierárquicos e uma grande concentração de autoridade.

Considerando as dificuldades em se estabelecer o tamanho da empresa, Drucker (1981, p. 40) alega que a estrutura administrativa é o único critério de confiança para avaliar o tamanho da empresa, afirmando que a empresa é do tamanho da estrutura administrativa que precisa.

## 2.2 TOMADA DE DECISÃO

“A informação é um recurso efetivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões.” (REZENDE, 2005 p.247).

Segundo nossas reflexões podemos dizer que Tomada de Decisão é um ato que exige firmeza ou coragem na resolução do problema, objetivando conquistar resultados positivos tanto pessoais quanto econômico. Assim segundo Kazmier (1975) Tomada de Decisão é o ato ou efeito de tomar, de decidir, resolução,

determinação, deliberação, desembaraço, disposição, coragem capacidade de decidir.

Paradigmaticamente KAZMIER L. J. (1975) afirma que:

a habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem sucedido em todos os níveis da gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação que assume pelo menos TRE fases: diagnóstico; descobertas de alternativas e análises.

Para o mesmo o diagnóstico é a primeira fase do Processo de Tomada de Decisão que tem como função de identificar e aclarar o problema.

Descobertas de alternativas a criatividade do administrador é muito importante. A análise, a qual inclui a comparação dos possíveis cursos de ação e a escolha de uma das alternativas.

Assim, O Processo de Tomada de Decisão vai ser arrolado nos campos da liderança. A história reflete tentativa para explicar a natureza da liderança. Alguns autores têm dado ênfase à teoria do grande homem, conforme esta teoria as principais tendências da sociedade teve início por grandes homens. A teoria da liderança de que a época produzia o homem é defendida pelos seus defensores, onde concluíram que os chamados grandes homens eram o produto do seu tempo de condições e tendências culturais, no qual eles vieram trabalhando.

A evolução destes conceitos ocorre no conteúdo e no conceito de administração, foi acompanhado por modificações no conteúdo e no conceito de liderança. À medida que a importância do fator humano fazia-se sentirem-se em administração, as técnicas de lideranças tiveram que passar por revisão, por conta disso foram feitas pesquisas rigorosas no campo do comércio e da indústria, estudando as reações dos indivíduos através de observação e registro com relação aos vários tipos de liderança.

Esses estudos mostraram que o líder deve valorizar o trabalho dos indivíduos e das equipes, ressaltando os aspectos positivo do que foi realizado e influenciando na construção de um ambiente estimulante para a realização das atividades, portanto a produção não depende apenas da qualidade da matéria-prima

e da perfeição do funcionamento das modernas máquinas, a produtividade em geral de um grupo tem correlação com determinados tipos de liderança.

### **2.2.1 Tipos de problemas e níveis de decisão**

Mesmo adotando a simplicidade imposta pela racionalidade limitada, os problemas e métodos de decisão precisam ser classificados e analisados com detalhe. “Sob o ponto de vista da tomada de decisão, os problemas podem ser classificados em três Categorias: problemas estruturados, semi-estruturados e não estruturados” (SHIMIZU, 2001, p.29).

Um problema é considerado estruturado ou bem definido se sua definição e fases de operação para chegar aos resultados desejados estão bem claras e sua execução repetida é sempre possível. Temos como exemplo de problemas bem estruturados: folha de pagamento, lançamento contábil e operação de processamento de dados em geral.

Os problemas semi-estruturados são problemas com operações bem conhecidas, mas que contém algum fator ou critério variável que pode influir no resultado, como acontece com o problema de previsão de vendas ou problema de compras.

Nos problemas não estruturados, tanto os cenários, como o critério de decisão, não estão fixados ou conhecidos a priori. Um exemplo de problema não estruturado mencionado por Shimizu é a operação de escolha da capa de uma revista semanal ou primeira página de um jornal de circulação diária, na qual diversas alternativas estão previstas, mas todas podem ser substituídas, na última hora, se algum fato importante ocorrer.

Além disso, a decisão sobre qualquer um dos três tipos de problema pode ser diferenciada por nível de decisão:

- Estratégico – em geral, decisão para dois a cinco anos;
- Tático – decisão para alguns meses e até dois anos;

- Operacional – alguns dias ou alguns meses; e
- Despacho ou liberação – liberação para algumas horas ou alguns dias.

Existem superposições entre os tipos de problemas e os níveis de decisão, mas a responsabilidade de decisão cabe a grupos distintos de decisores. Por exemplo, o problema da escolha da capa de uma revista semanal pode ser decidido em nível operacional, se as opções para a escolha da capa da revista foram decididas em uma reunião semanal dos editores, ou pode receber decisão do tipo de despacho, se a necessidade de alteração ocorrer durante a impressão das revistas. Um problema não estruturado, como investimento em PeD, não pode ter uma decisão em nível operacional, mas apenas em nível estratégico. Muitos problemas semi-estruturados ou não estruturados de grande porte só podem ser analisados e resolvidos, de maneira satisfatória, mediante decisão que envolva sistemas especialistas, rede neural ou algoritmos difusos. (SHIMIZU, Tamio, 2001, p.58).

Por outro lado, Ansoff (1977, p.30) define a decisão estratégica como a que se preocupa principalmente com problemas externos, ou com a empresa e seu ambiente. As decisões táticas preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa, de modo a criar alternativas de execução que visam aos melhores resultados. As decisões operacionais visam a maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos, a rentabilidade das operações correntes. Embora distintas todas as decisões interagem entre si, são interdependentes e complementares.

Shimizu (2001, p.73) julga que muitos excelentes decisores não utilizam uma teoria para ajudá-los a decidir e lança a seguinte dúvida: “As boas decisões são acidentais, ou existem princípios lógicos que guiam o raciocínio no processo de decisão?”

De acordo com a afirmação de Ansoff (1977, p.30), “no processo de tomada de decisão, existem vários enfoques sobre decisões empresarias individuais ou em grupo. Decisões estratégicas tendem a ser tomadas por esses grupos”.

## 2.2.2 Modelo teórico de processo decisório

A modelagem teórica de processo decisório supõe que a tomada de decisão gerencial seja racional no sentido de que os gerentes fazem escolhas consistentes, de valor maximizado dentro de restrições especificadas (ROBBINS e DECENZO, 2004, p.119). Para estes autores, um tomador de decisão perfeitamente racional seria plenamente objetivo e lógico. Definiria um problema com cuidado e teria uma meta clara e específica. Além disso, as etapas nos processos de tomada de decisão levariam consistentemente à escolha da alternativa que maximiza aquela meta.

Neste sentido, Bazerman (2004, p. 5) coloca que “um processo racional de decisão subentende que o decisor seguiu seis fases de um modo totalmente racional, isto é, os tomadores de decisão (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam acuradamente todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam acuradamente cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido”.

De acordo com as colocações de Robbins e Decenzo e Bazerman algumas suposições de racionalidade perfazem o modelo racional de processo decisório que é o fundamento das modelagens teóricas sistematizadas para as tomadas de decisão. Estas suposições de racionalidade são descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Suposições de racionalidade do processo decisório racional

O problema é claro e inequívoco	Uma meta única e bem definida deve ser alcançada	São conhecidas todas as alternativas e conseqüências	As preferências são nítidas	As preferências são permanentes e estáveis	Não existe nenhuma restrição de tempo ou de custo	A escolha final maximizará a recompensa econômica
Levam á						
Tomada de decisão racional						

Fonte: Robbins e Decenzo (2004, p. 81)

Tratando das suposições de racionalidade, Robbins e Decenzo (2004, p. 81) afirmam que estas muitas vezes não se mantêm verdadeiras porque o nível de certeza exigido pelo modelo racional raramente existe. Ou seja, os autores dizem:

A certeza infere que um gerente pode tomar uma decisão precisa porque o resultado de cada alternativa é conhecido. No mundo real, sabemos que esse não é o caso. A maior dos gerentes, portanto, precisa tentar atribuir probabilidades aos resultados que pode surgir. Esse processo é conhecido como lidar com risco. Quando tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, eles precisam tomar sua decisão sob uma condição de incerteza.

Outra questão torna-se importante de ser tratada quando se fala de pressupostos de racionalidade, que é a própria definição desta última. Bazerman (2004) define racionalidade no contexto do processo decisório como sendo o processo de tomada de decisão que leve ao resultado ótimo, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões.

Além do mais, o autor diz: “o modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão *deve* ser tomada em vez de descrever como uma decisão *é* tomada” (BAZERMAN, 2004, p. 06).

Restrições de tempo e custo limitam a quantidade e a qualidade das informações disponíveis. Além disso, os tomadores de decisões retêm somente uma quantidade relativamente pequena de informações em sua memória útil. Para finalizar esta questão, Bazerman acrescenta que limitações de inteligência e de percepções restringem a capacidade de os tomadores de decisões “identificarem” a solução ótima a partir das informações que estão disponíveis. E concluiu que, juntas essas limitações os impedem de tomar as decisões ótimas que o modelo racional pressupõe.

#### 2.2.2.1 Etapas do processo decisório

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como

percebe a situação. O processo decisório exige sete etapas, segundo Chiavenato (2004, p. 349). A saber:

- 1) Percepção da situação que envolve algum problema;
- 2) Análise e definição do problema;
- 3) Definição dos objetivos;
- 4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- 5) Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- 6) Avaliação e comparação das alternativas;
- 7) Implementação da alternativa escolhida;

Cada etapa influencia as outras e todo o processo. Nem sempre as etapas são seguidas à risca. Se a pressão for muito forte para uma solução imediata, as etapas “3”, “5” e “7”, podem ser abreviadas ou suprimidas. Quando não há pressão, algumas etapas podem ser ampliadas ou estendidas no tempo.

### **2.2.3 Estilo de solução de problemas**

A tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto gerencial, pois tudo o que o gerente vier a realizar recairá sobre qual o melhor caminho a seguir, portanto eles necessitam de determinadas aptidões para obter êxito na função de gerenciar. “A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real.” (DAFT, 2005, p.196).

As pessoas geralmente diferem na maneira que procedem para solucionar problemas. Jung identificou quatro funções relativas a esse processo: sensação, intuição, pensamento e sentimento. Daft esclarece que coletar informações e avaliar informações são atividades separadas, sendo que a coleta

pode ocorrer por meio da sensação ou da intuição. Já a avaliação é realizada através do pensamento ou do sentimento. Jung ainda completa que somente uma das quatro funções, sensação, intuição, pensamento e sentimento, é dominante em uma pessoa. Porém, as funções de coleta de informações normalmente são combinadas com as funções de análise das informações (DAFT, 2005 p. 196).

Desta forma, observa-se na literatura especializada algumas formas específicas para a resolução de problemas administrativos. Algumas destas formas são apresentadas no Quadro 03 a seguir.

Quadro 3 - Estilos de Solução de problemas

Estilo pessoal	Tendências das Ações	Prováveis Ocupações
Sensação - Pensamento	<p>Enfatiza detalhes, fatos, ações</p> <p>É um pensador, decisivo aplicado</p> <p>Foca em metas no curto prazo e é realista</p> <p>Elabora regras e regulamentos para julgar o desempenho</p>	<p>Contabilidade</p> <p>Produção</p> <p>Programador</p> <p>Pesquisa de marketing</p> <p>Engenharia</p>
Intuitivo - Pensamento	<p>Prefere lidar com problemas teóricos ou técnicos</p> <p>É um pensador criativo, progressivo e perceptivo</p> <p>Foca nas possibilidades usando análises pessoais</p> <p>É capaz de considerar várias opções e problemas simultaneamente</p>	<p>Design de sistemas</p> <p>Análise de sistemas</p> <p>Direito</p> <p>Média/alta gerência</p> <p>Professor de administração, economia</p>
Sensação - Sentimento	<p>Mostra preocupação por problemas humanos atuais e da vida real</p> <p>É pragmático, analítico, metódico e consciente</p> <p>Enfatiza os fatos detalhados sobre pessoas em vez de tarefas</p> <p>Foca em estruturar organizações para o benefício das pessoas</p>	<p>Supervisor</p> <p>Consultoria</p> <p>Negociação</p> <p>Vendas</p> <p>Entrevistas</p>
Intuitivo - Sentimento	<p>Evita especificidades</p> <p>É carismático, participativo, voltado às pessoas e prestativo</p> <p>Foca em opiniões gerais, temas amplos e sentimentos</p>	<p>Relações públicas</p> <p>Publicidade</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Política</p>



	Descentraliza a tomada de decisão, elabora poucas regras e regulamentos	Atendimento ao cliente
--	---	------------------------

Fonte: DAFT, Richard L. Administração. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p.360.

O Quadro 03 resume os quatro estilos de solução de problemas, assim como os tipos de ações a que geralmente tendem em situações diversas, combinados com suas possíveis ocupações. Percebe-se que o estilo Sensação-Pensamento esta relacionado com um perfil que enfatiza fatos e possui um pensamento racional mais desenvolvido. Observa-se também que suas ocupações mais indicadas são atribuições que exploram mais as análises quantitativas. O estilo Intuitivo-Pensamento traz indivíduos que focam nas possibilidades usando análises impessoais e são capazes de lidar com várias opções e problemas simultaneamente. Tendem a ser advogados, analistas de sistemas e da alta gerência, ou seja, ocupações que se utilizam de uma análise completa dos fatos. Já o estilo Sensação - Sentimento aparece em indivíduos que se focam nos benefícios humanos e ao mesmo tempo são práticos e metódicos. Suas prováveis ocupações estão relacionadas com atividades que possuem um alto grau de comunicação e negociação, porém leva-se em conta também resultados. E por último, temos o estilo Intuitivo-Sentimento que é encontrado em pessoas que não se importam com especificidades e buscam um consenso geral do grupo na solução de algum problema, e que seja benéfico a todos. Possuem muita facilidade de comunicação e de entender os problemas de cada indivíduo de um grupo, e por isso se ocupam com atividades relacionadas à comunicação com grandes e diversificados grupos.

#### **2.2.4 Tipos de Estilos de Aprendizagem**

Cada indivíduo possui uma maneira preferida pela qual o aprendizado é melhor realizado. A aprendizagem, de acordo com Daft (2005) “é uma mudança no comportamento ou no desempenho que ocorre como resultado da experiência”. Esta pode vir mediante a observação dos outros, da leitura ou de escutar fontes de informação, ou experimentar as conseqüências de seu próprio comportamento.

Os estilos de aprendizagem diferem de acordo com os diversos estilos individuais, e geralmente são norteados pelas metas de cada pessoa. Algumas pessoas aprendem melhor participando de experiências novas, pois aprendem pela experiência concreta. Outras aprendem melhor através da leitura de teorias abstratas, recorrendo à conceitualização abstrata. E há também aqueles que se utilizam da experimentação ativa, que são os indivíduos que aprendem fazendo. Dentro desse universo, há quatro estilos de aprendizagem propostos por Kolb (1984), conforme relacionado no Quadro 04. O acomodador é aquele que recorre à intuição e à tentativa e erro. Já o divergente caracteriza-se por possuir uma mente aberta e gosta de tentar resolver os problemas a partir de várias perspectivas. O convergente corresponde ao indivíduo que prefere tarefas técnicas à lidar com pessoas. E finalmente o assimilador é aquele que gosta de observar e pensar sobre conceitos abstratos (KOLB, 1984; ROBBINS, 2006; DAFT, 2005).

Quadro 4 - Tipos de Estilos de Aprendizagem

Tipo de estilo de aprendizagem	Habilidades dominantes de aprendizagem	Características de aprendizagem	Ocupações prováveis
Divergente – passivo, concreto	Experiência concreta Observação refletiva	É bom em gerar idéias, ver uma situação de perspectivas múltiplas e estar ciente sobre o significado e valor Tende em ficar interessado em pessoas, cultura e artes	Gestão de RH Aconselhamento Especialista no desenvolvimento de organizações
Assimilador – passivo, abstrato	Conceitualização abstrata Observação refletiva	É bom no raciocínio indutivo, criando modelos teóricos e combinando observações desiguais em uma explicação integrada Tende a ser menos preocupado com as pessoas do que com as idéias e os conceitos abstratos	Pesquisa Planejamento estratégico
Convergente – ativo abstrato	Conceitualização abstrata Experimentação ativa	É bom na determinação, na aplicação prática das idéias, e no raciocínio dedutivo hipotético	Engenharia Produção

		Prefere lidar com tarefas técnicas em vez de questões interpessoais	
Acomodador – Ativo concreto	Experiência concreta Experimentação ativa	É bom na implementação de decisões, executar planos e se desenvolver em experiências novas  Tende a ficar confortável com as pessoas, mas pode ser visto como impaciente ou determinado	Marketing Vendas

Despesas te: Adaptado de DAFT, Richard L. Administração. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005,p. 362.

O quadro 04 nos mostra as habilidades e características dominantes de aprendizagem os quatro estilos relacionados. O quadro também traz possíveis ocupações que geralmente traem pessoas com cada estilo de aprendizagem. O estilo Divergente encontra-se em indivíduos que têm facilidades em aprender através de experiências concretas; o estilo Assimilador tende a aprender através da conceitualização abstrata, como por exemplo, através da pesquisa, mas sem experimentar na prática; já o Convergente aprende fácil através da conceitualização abstrata, mas colocando o conceito em prática; e finalmente o estilo Acomodador, que aprende através da prática e gosta de implementar esses conhecimentos, ativamente (KOLB, 1984).

Cada líder age de acordo com a sua personalidade, de acordo com o seu perfil psicológico dentro da organização onde está inserido. As ações destes gestores são fortemente determinadas por esses fatores. São ações importantes como tomada de decisão, comunicação e relacionamento interpessoal no trabalho, relacionamento com stakeholders, entre outras. Certamente que são esperados determinados perfis de certos tipos de gestores, que fazem parte das mais diversas tipologias de organizações, com suas relevantes e interessantes culturas organizacionais.

### 2.2.5 A Organização como um Sistema de Decisões

Segundo Chiavenato (2004, p. 348), o comportamento humano nas organizações é visualizado de maneira diferente pelas várias teorias da Administração. Segundo ele, são:

- **Teoria Clássica da Administração:** Considera os indivíduos participantes da organização como instrumentos passivos, cuja produtividade varia e pode ser elevada mediante incentivos financeiros (remuneração de acordo com a produção) condições físicas ambientais de trabalho favoráveis. É uma posição simplista e mecanicista.
- **Teoria das Relações Humanas:** Considera os indivíduos participantes da organização como possuidores de necessidades, atitudes, valores e objetivos pessoais que precisam ser identificados, estimulados e compreendidos para obter sua participação na organização, condição básica para sua eficiência. É uma posição limitada.
- **Teoria Comportamental:** Os indivíduos participantes da organização percebem, raciocinam, agem racionalmente e decidem a sua participação ou não participação na organização como tomadores de opinião e decisão e solucionadores de problemas.

O tomador de decisão, segundo Chiavenato (2004, p. 348) está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias (curso de ação) para alcançar resultados. A decisão envolve uma opção. Para a pessoa seguir um curso de ação, ela deve abandonar outros cursos que surjam como alternativas. Há sempre um processo de seleção, isto é, de escolha de alternativas. O processo de seleção pode ser uma ação reflexa condicionada (como digitar as teclas do computador) ou produto de raciocínio, planejamento ou projeção para o futuro. Todo curso de ação é orientado no sentido de um objetivo a ser

alcançado e segue uma racionalidade. O tomador de decisão escolhe uma alternativa entre outras: se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, sua decisão é racional.

#### 2.2.5.1 Teoria das decisões

Decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir. Toda decisão, segundo Chiavenato (2004, p. 348), envolve seis elementos. A saber:

**1) Tomador de decisão:** É a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação;

**2) Objetivos:** São os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;

**3) Preferências:** São os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;

**4) Estratégica:** é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos; O curso de ação é o caminho escolhido e depende dos recursos de que pode dispor;

**5) Situação:** São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha;

**6) Resultado:** É a consequência ou resultante de uma dada estratégia;

##### 2.2.5.1.1 *Decorrência das Teorias das decisões*

O processo decisório para Chiavenato (2004, p. 349), permite solucionar problemas ou defrontar-se com situações. A subjetividade nas decisões individuais é enorme.

A) Racionalidade limitada. Ao tomar decisões, a pessoa precisaria de um grande número de informações a respeito da situação para que pudesse analisá-las e avaliá-las. Como isso está além da capacidade individual de coleta e análise, a pessoa toma decisões por meio de pressuposições, isto é, de premissas que ela assume subjetivamente e nas quais baseia a sua escolha. As decisões relacionam-se com uma parte da situação ou com apenas alguns aspectos dela.

B) Imperfeição das decisões. Não existem decisões perfeitas: apenas umas são melhores do que outras quanto aos resultados reais que produzem.

Para proceder de maneira racional nas suas ações, a pessoa precisa escolher dentre as diferentes alternativas as que se diferenciam pelos seus resultados; esses, por sua vez, devem estar ligados aos objetivos que a organização pretende atingir. O processo decisório racional implica a comparação de caminhos (cursos de ação) por meio de avaliação prévia dos resultados decorrentes de cada um e do confronto entre tais resultados e os objetivos que se deseja atingir. O critério norteador na decisão é a eficiência, isto é, a obtenção de resultados máximos com recursos mínimos.

C) Relatividade das decisões. No processo decisório, a escolha de uma alternativa implica na renúncia das demais alternativas e a criação de uma sequência de novas alternativas em cada decisão dá-se o nome de árvore de decisão. Toda decisão é, até certo ponto, uma acomodação, pois a alternativa escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias. A situação do meio ambiente limita as alternativas disponíveis, estabelecendo o nível que se pode atingir na consecução de um objetivo. Esse nível nunca é ótimo, mas apenas satisfatório.

D) Hierarquização das decisões. O comportamento é planejado quando é guiado por objetivos e é racional quando escolhe as alternativas adequadas à consecução dos objetivos.

### 2.3 LIDERANÇA: CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Segundo Borges (2009, p. 5), “A atitude de liderar já era exercida muito antes de se encontrarem definições a respeito. Durante esse processo de definições, vários modelos de liderança foram desenhados pela sociedade”.

Por aproximadamente três milhões de anos, o perfil de liderança era o do líder “sábio”, “místico” e “intuitivo”. Nesta época, as civilizações não se fixavam a terra, somente a religião os mantinha mais estáveis.

Na sociedade agrícola, o líder era o dono de fazenda, detentor de terras que geria seus funcionários com repreensões, dando origem aos líderes feudais. No período marcado pela Revolução Industrial, surge um novo perfil de liderança baseado no “gerente” pensante e analítico, mas que concentravam em suas mãos as decisões, sem a interferência do conhecimento ou criatividade de seus funcionários.

Neste contexto histórico é possível verificar que liderar era exercer um papel de imposição: eu mando e você obedece. Não era possível visualizar o desenvolvimento de liderança enquanto processo de mudança, de aprimoramento e de ação transformadora.

Com o aparecimento de novas demandas da sociedade, outros modelos de trabalho se fizeram necessários e as organizações tiveram que quebrar paradigmas. Hoje, fala-se em modelo de liderança, em líderes de líderes, em equilíbrio entre os enfoques para resultados e desenvolvimento do homem, bem como nas vantagens encontradas em comportamentos democráticos. O trabalhador deixou de ser executor e maquinário, para se tornar um profissional que se sinta livre e desimpedido para agir profissionalmente, de forma autônoma, responsável e que – obviamente – produza resultados. Assim, torna-se necessária uma visão empreendedora tanto para líderes quanto para liderados.

De acordo com Borges (2009, p. 7) no Brasil, felizmente, já existem pesquisas específicas que avaliam o comportamento das lideranças corporativas e

para sobreviver a tantas adversidades as empresas passaram a buscar diferenciais, focando na gestão de pessoas e concentrando atenção especial no desenvolvimento de suas lideranças, tendo em vista o poder de influência do líder e sua capacidade de impulsionar resultados no ambiente organizacional. Por isso, Borges explica que ao longo do tempo é possível verificar que o empregado, quando tem confiança e é comprometido com a empresa, obtém mais e melhores resultados do que o empregado vigiado e mandado, ou seja, tem autonomia.

A liderança, dentro de uma visão moderna, está sendo buscada pelos simples fato da estrutura clássica se apresentar cada vez mais ineficaz: controlar empregados custa caro e não obtém a produtividade esperada da organização.

Mais ainda, devemos entender alguns princípios ligados à liderança, principalmente por tratar-se de um assunto que, conforme citado acima, é pesquisado há anos, e existem algumas abordagens a serem entendidas na evolução destes estudos.

O período que se segue após a Segunda Guerra Mundial, denominado de “guerra fria”, caracterizou-se por grande competitividade entre Estados Unidos da América (EUA) e pela União das Repúblicas Socialistas e Soviéticas (URSS), principalmente na questão bélica, para mostrar ao mundo qual o melhor sistema deveria prevalecer.

Para acompanhar estas transformações derivadas da crise pós-1930, a atuação do Estado se altera, ao criar a figura do Welfare State (Estado do Bem Estar Social), responsabilizando-se por áreas como saúde, habitação e educação baseado no modelo de gestão burocrático. Este modelo burocrático adotado tanto pelo Estado quanto pelas empresas mostrar-se-á incapaz de oferecer um ambiente criativo e renovador em virtude das mudanças vividas pela sociedade moderna no mundo dos negócios.

A burocracia aplicada, tanto na gestão do Estado quanto nas empresas, vem para adequar normas e regulamentos em face de dois ambientes: o formalismo, cuja ênfase recai nas tarefas organizadas pela rigidez da burocracia, e nas relações humanas, reconhecendo-se a importância das pessoas no processo de industrialização.



Este modelo burocrático era passível de erros ou disfunções, denominados de descaminhos da burocracia, por pautar-se no controle rígido das ações empresariais, incentivarem práticas contrárias à boa gestão empresarial e não refletir um posicionamento moderno.

Diante deste quadro de falência da burocracia, abre-se espaço para estudos científicos sobre motivações e valorização do ser humano, focados no perfil dos líderes por significar a sobrevivência empresarial em épocas de turbulência.

A partir daí, foram formuladas novas teorias sobre liderança, com o objetivo de estudar e traçar o perfil de um líder em um ambiente de negócios.

### **2.3.1 Conceitos de liderança**

Segundo Gardner (1990, p. 17), a liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual o indivíduo (ou equipes de lideranças) induz um grupo a dedicar-se aos objetivos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores.

A liderança não tem uma receita exata, pois ela é muito complexa e possui vários pontos a serem abordados.

Chiavenato (1994, p. 72) diz que a liderança é dirigida através do processo da comunicação humana, ela é definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. Todas as pessoas em algum momento da vida será um líder.

Uma organização para dar resultados e atingir os seus objetivos precisa ter uma ótima liderança, um exemplo claro sobre isso seria de uma orquestra sem um maestro, a orquestra seria um fracasso, mesmo assim é na organização, é imprescindível para que ela atinja seus objetivos.

Chiavenato (1994, p. 73) ainda estabelece que: “A liderança é um tipo de influência entre pessoas, uma pessoa influencia a outra em função de relacionamento existente entre elas”.

Liderança para Chiavenato (2005, p. 183), é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Para Lacombe (2005, p.214) demonstra que um bom líder, além de motivar, deve possuir as seguintes características:

- Confiança em si;
- Crença no que faz;
- Visão clara de onde quer chegar;
- Boa capacidade de comunicação;
- Tomar decisões e ter calma em momentos de crise;
- Visualizar o sistema como um todo;
- Entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe;
- Avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos;
- Motivar os seus liderados;

Verifica-se então, que a liderança é uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar e conduzir o grupo para um objetivo.

Para ser um bom líder em uma organização, não é tão simples, ele vai precisar de muita influência e para que isso aconteça o líder terá que convencer o seu superior que a sua idéia é eficaz, ou seja, que sua idéia irá funcionar.

### 2.3.2 Pessoas

A liderança envolve os subordinados ou seus seguidores, que podem obedecer ou não. É o que vai definir o status do líder, pois sem subordinados, todos os predicados do líder são insignificantes.

Considerando que, cada indivíduo tem sua gama própria de necessidades humanas, que se expressam também no grupo. Além disso, a situação ou fatores externos exercem grande influência no grupo que também tem sua personalidade ou características, ou seja, os traços de personalidade do grupo variam de acordo com seus objetivos (KRAUSE, 1988, p.77).

Se a personalidade do grupo é em função de seus objetivos, o líder pode valer-se dos objetivos do grupo como apoio para fazer o grupo evoluir. Quando Stoner e Freeman (2002, p.344) se referem à influência de pessoas como fator determinante da liderança, Krause (1988, p.71) amplia este pensamento, citando outros fatores que se relacionam às pessoas, são os fatores psicológicos e sociológicos e que seu êxito depende da atitude integrada e dirigida para um objetivo comum e ao grupo em se tratando de pessoas.

Os fatores psicológicos e sociológicos possuem outras nuances, visto que, lidar com pessoas, envolve sentimentos, crenças, família, cultura, valores. Lembrando que cada indivíduo é único e cada qual possui seus próprios sentimentos, cultura, valores, etc. Sendo assim, pessoas são fundamentais, não há como exercer liderança sem elas. Então, o líder precisa considerar o ser humano como algo a ser respeitado muito, e ter habilidades para lidar com ele, visto que, a liderança depende da aceitação integral do líder pelo grupo, e de sua capacidade de integrar esforços (KRAUSE, 1988, p.71).

Desta forma, o papel do gerente, que atua como líder dentro da empresa, é de suma importância para que os subordinados se sintam bem e proporcionem um atendimento de qualidade aos clientes.

### 2.3.3 Poder

A liderança implica poder no sentido de que, ela envolve a distribuição do poder entre os líderes e os membros do grupo. O poder segundo Stoner e Freeman, (2002, p.344), é a capacidade de exercer influencia, ou seja, de mudar de atitudes ou o comportamento do grupo ou de um indivíduo. O grupo tem poder embora menor que o líder, eles podem moldar e moldam vários tipos de atividades grupais.

O poder do administrador vem de cinco bases (cinco poderes): poder de recompensa, coercitivo, legítimo, de recompensa, de referência e de competência. O potencial do administrador líder é proporcional ao número de valores agregados dessas fontes. O tipo de poder mais usado pelo líder é que definirá o tipo de liderança que ele exerce (STONER e FREEMAN, 2002, p. 344).

Geralmente o líder conta com o apoio da organização, pois é dela que emana o direito de dirigir, avaliar, recompensar e punir, dentro de certos limites ora definido por ele mesmo ou pela diretoria.

Quando um empregado desobedece a ordens legítimas, a organização lançará mão de medidas disciplinares para fazer valer o direito que o supervisor tem de disciplinar seus subordinados. No entanto, embora não tenha em mãos o poder de trinta anos atrás, é ainda dele que depende em grande parte, o futuro de seus subordinados. É ele que define ou indica acerca de promoções e aumentos de salários, o seu apoio ou desfavor têm muito peso na maioria das situações.

Embora a máxima que diz que conhecimento é poder, na questão de liderança, ainda é verdade, mas, surge um conflito no caso de um administrador supervisionar o trabalho de peritos ou especialistas altamente adestrados. Neste caso, como o subordinado tem o poder do conhecimento especialista o poder do administrador se torna ilusório. E a vista da crescente dependência dos especialistas e peritos, esse problema representa uma tendência atual.

Assim, é correto afirmar que se o líder não tem a especialização necessária para dominar um trabalho, ele nem pode dizer ao subordinado como este o deve fazer nem pode supervisioná-lo para certificar-se de que esteja sendo feito corretamente. No entanto, ele poderá amparar-se em suas relações com os

subordinados ou então do poder de recompensa ou referência. Faz isso por oferecer um salário mais alto, privilégios, certas “imunidades”, que para outros não seria possível usufruir.

## 2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Pautado nos conceitos de liderança já mencionados, Krause (1988, p.74), esclarece que existem fatores determinantes da liderança, os quais são as necessidades humanas fundamentais dos indivíduos, o modo de ser do grupo propriamente dito, a situação e a personalidade do chefe. De acordo com estes determinantes ele apontou três tipos de liderança, a democrática, a autocrática e a liberal.

Explica Krause (1988, p.74) que, "Em determinadas situações, a liderança autocrática é a mais adequada; sob certas situações, a liderança democrática é a melhor; sob determinadas condições, a liderança liberal é a melhor".

Desta forma, podemos afirmar cabe ao líder o dever de saber quando ser democrático, quando ser liberal e quando se impuser, ou seja, para cada situação ele tem de saber como se comportar. Além disto, deve-se ter sempre em mente que: liderança autocrática não significa ditadura; liderança democrática não é por tudo a voto; liderança liberal não significa ausência de liderança (KRAUSE, 1999, p. 75).

A liderança é específica em relação à situação que no momento se investiga, e há de levar em conta também a realidade de cada empresa na hora das decisões. Observe o quadro abaixo que expõe algumas características dos três estilos de liderança:

Quadro 5 - Tipos de lideranças e suas características

Clima	Atitude do grupo	Tomada de decisão	Responsabilidade
Autocrático	Obediência	No chefe	No chefe

Democrático	Cooperação	Chefe / grupo	Chefe / grupo
Liberal	Iniciativa	Indivíduos	Indivíduos

Fonte: Krause (1988, p.76)

Para diferentes tipos de situação obviamente exige diferentes tipos de comportamento, e não há razão para crer que um comportamento de liderança altamente estruturado possa ser padrão de eficácia. Não obstante, não encontramos nenhuma relação entre desempenho organizacional e comportamentos específicos de liderança. Diante disto, cabe indagar se há relações entre o desempenho do líder e os estilos de liderança, ou seja, a abordagens mais gerais de liderança.

Antes de qualquer coisa, não existem comportamentos exclusivos e específicos de líderes. Os “comportamentos de liderança” típicos, como dirigir, planejar, controlar e supervisionar, também são mantidos, vez por outra, por indivíduos que não ocupam posição de líder. É costume pedir a um empregado para preparar um plano de trabalho, para ensinar o trabalho à outra pessoa, para inspecionar o serviço, ou mesmo para avaliar o trabalho do companheiro. De modo geral, a maioria dos supervisores e seus empregados diferem na freqüência com que se comportam de determinadas formas.

O problema de estudar o comportamento de liderança torna-se mais difícil porque normalmente as funções de decisão, como planejar, dirigir e avaliar ocorre com intervalos pouco freqüentes. Muitas vezes é difícil de definir, por exemplo, uma ordem de um administrador pode ser apresentada sob a forma de pergunta ou sugestão, sua avaliação pode ser expressa por um sorriso ou por um silêncio saliente. Outras vezes a função do supervisor consiste muitas vezes em passear calado pelo local de trabalho, parando ocasionalmente para indagar dos subordinados como vão as coisas.

O comportamento dos líderes, segundo os três estilos de liderança está sintetizado no quadro a seguir criado por Chiavenato (2000, p. 138):

Quadro 6 - Os três estilos de liderança

CONDUTA AUTORITÁRIA	CONDUTA DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ FAIRE)
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política de discussão e de decisão é feita	Toda liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos, sem

	pelo Grupo, encorajada pelo líder.	participação do líder.
Técnicas e etapas de atividades didáticas pelo líder; um só ponto é tratado de cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de atividade estabelecida pendente de um período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher.	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte da discussão.
O líder, habitualmente, determina a cada membro o seu trabalho e seus colegas de equipe.	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.	Ausência completa de participação do líder.
O dominador é pessoal nos seus elogios e nas suas críticas ao trabalho de cada membro, porém permanece fora da participação ativa ao grupo, exceto na demonstração. Ele é amistoso ou bastante impessoal e às vezes hostil.	O líder é objetivo ou realista nos seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo, sem para isso cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: Chiavenato (2000, p.138)

Segundo Chiavenato (1994, p.369) a função administrativa de direção ao nível institucional da empresa é a responsável pela condução e orientação da ação empresarial por meio da dinamização das atividades realizadas em todas as áreas e níveis da empresa. É uma função predominantemente voltada para o desempenho das pessoas, já que as pessoas são os recursos que vivificam os demais recursos empresariais.

A direção depende dos sistemas de administração existentes na empresa, que também varia em um continuum com quatro sistemas de referência, sendo eles: sistema autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

Estudiosos do comportamento como Likert (1932) desdobrou as maneiras de administrar organizações em quatro modelos distintos:

Pelo sistema autoritário-coercitivo, localizado no extremo mais autoritário da escala, a administração controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. O processo de tomada de decisões fica radicado 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 às punições e raramente a recompensas, sempre materiais.

No outro extremo, democrático, situa-se o sistema participativo, descentralizado, onde a cúpula define as políticas gerais e avalia os resultados. Os trabalhadores, tratados com confiança, participam e se envolvem com os rumos da organização, organizando-se em grupos e trabalhando em equipes. Há recompensas sociais e materiais, mas as punições são raras. O sistema de comunicações, bidirecional, é fundamental. Os demais sistemas representam estágios da transição entre um e outro.

O autoritário-benevolente consiste num abrandamento do autoritário-coercitivo, isto é, as decisões continuam na cúpula, mas já há alguma delegação, o canal de divulgação começa a permitir alguma comunicação de baixo para cima, as relações interpessoais são toleradas, com condescendência, mas qualquer organização informal é vista como ameaça. As punições tornam-se menos arbitrárias.

Pelo modelo consultivo, já dentro do campo democrático, as decisões são precedidas por consultas aos níveis inferiores, permitindo a participação e delegando. 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.

A diferença entre os estilos autoritários e democráticos baseia-se nas suposições do líder quanto à natureza humana. O estilo autoritário de comportamento de líder muitas vezes se fundamenta no pressuposto de que o poder de líder deriva da posição que ocupa, do seu cargo na organização (perspectiva tradicional) e que o homem é, por natureza, preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X de McGregor).

Conclui-se que, no estilo autoritário, todos os programas são estabelecidos pelo líder (imposição da autoridade), ao passo que no estilo democrático os programas podem ser negociados com o grupo e este participa ativamente das decisões (aceitação da autoridade), pois o líder aceita o homem como um ser inteligente, dinâmico, trabalhador e que, uma vez motivado, pode



produzir muito mais, gostando, portanto, de atividades desafiadoras (Teoria Yde McGregor).

Seguindo os estudos da administração, os líderes devem possuir habilidades específicas que muito o ajudarão no desenvolvimento de suas atividades em projetos. A capacidade de motivação, gerenciamento de conflitos, formação de equipe, delegação, entre outras características.

## 2.5 PERFIL DO LÍDER

Há líderes de todo tipo, tamanho e disposição – altos, baixos, alinhados, desleixados, jovens, velhos, homens, mulheres. Conforme Bennis (1996, p.39) todos parecem abrigar alguns, se não todos, dos seguintes ingredientes.

- Visão maior;
- Paixão;
- Integridade;
- Curiosidade e;
- Audácia.

O primeiro ingrediente básico de um líder é uma visão maior. O líder tem uma idéia clara do que quer fazer – tanto no campo profissional quanto pessoal – e força para persistir diante de reveses e mesmo derrotas. Você só pode chegar a algum lugar se souber onde está indo e porquê.

O segundo ingrediente básico da liderança é a paixão – a paixão silenciosa pelo que a vida pode oferecer combinada a uma paixão específica por uma vocação, uma profissão um rumo. O líder ama o que faz e ama fazê-lo. O líder que exala paixão transmite esperança e inspira outras pessoas. Este ingrediente

tende a manifestar-se de maneiras diferentes – às vezes sob a forma de entusiasmo.

Outro ingrediente básico é a integridade. Acredita-se que há três elementos essenciais que compõem a integridade: autoconhecimento, sinceridade e maturidade.

Sinceridade é chave para o autoconhecimento. A sinceridade baseia-se na honestidade e pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta.

Maturidade é importante para um líder porque liderar não é simplesmente mostrar o caminho e dar ordens. Todo líder precisa ter passado pela experiência de ser um seguidor, ou seja, ter aprendido a se dedicado, obediente, capaz de trabalhar e aprender com outras pessoas, não ser servil e sempre ser honesto. Quando alguém identifica estes atributos em outros, poderá estimular outros e valorizá-los.

Integridade é a essência da confiança, que não é propriamente um ingrediente de liderança, mas um produto. É uma qualidade que precisa ser conquistada. Quem a confere são colegas e seguidores, sem ela o líder não funciona.

Outros dois ingredientes básicos de liderança são curiosidade e audácia. O líder reflete sobre tudo, quer sempre aprender mais, está disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Não teme o fracasso, Mas explora os erros, sabendo que aprenderá com eles.

Embora o autor esteja falando de ingredientes básicos, não está se referindo a características inatas que não podem ser mudadas. Como provam as trajetórias de incontáveis reis depostos e herdeiros ineptos de grandes fortunas, os verdadeiros líderes não nasceram líderes, mas se fizeram líderes e normalmente por conta própria. Líderes inventam a si mesmo.

Ainda existem diversos ingredientes que formam o perfil do líder, os quais são relacionados por Bennis (1966 p. 41):

- Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- Ser ético;
- Perscrutar, monitorar o ambiente;
- Contribuir na formação de valores;
- Ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- Ser criativo;
- Fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- Ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- Visualiza o sucesso;
- Construir formas de auto-aprendizado;
- Conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- Ouvir e ser ouvido
- Reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- Viabilizar a comunicação;
- Pensar globalmente e agir localmente;
- Reconhecer o trabalho das pessoas;
- Ter energia radiante.

O líder aprende fazendo uso de sua experiência cotidiana. Ela fornece o conteúdo para seu saber. É necessário que ele expanda sua consciência para além dela. Mantenha as conquistas da razão, da ciência e da tecnologia, e libere a intuição presente na toma de decisão de todo gestor.

### 2.5.1 Diferença entre o líder e o chefe

Trata-se de dois conceitos comumente confundidos, mas que guardam diferenças entre si, tanto que não são excludentes, isto é, um chefe pode ser também o líder ou não. FARIA esclarece:

chefe é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, e cujas atribuições outorgam capacidade para representá-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão. (FARIA, 1982, p. 4).

Esse autor explica que o líder é seguido de forma espontânea porque é capaz de unir o grupo, levando-o coeso na perseguição dos anseios comuns, mantendo um bom relacionamento e, além disso, “possui grande identificação com seus companheiros”. (FARIA, 1982, p. 5).

Comparativamente, enquanto o chefe se limita a dar ordens e exigir obediência, o líder estimula o trabalho em equipe, motiva e orienta o funcionário. Segundo FARIA (1982), gerentes estão mais envolvidos em como fazer no curto prazo e com os resultados financeiros; já os líderes são mais preocupados com o cumprimento da missão empresarial, com a intenção estratégica e com a realização dos sonhos de todos, empresa e funcionários.

OLIVEIRA (2009. p. 219) diz que o líder enfoca a educação, o desenvolvimento, a orientação, o estímulo, o talento, a inovação, a confiança, o “fazer as coisas certas”. O chefe enfoca o mando, a disciplina, a supervisão, a coordenação, o controle, e estrutura, o sistema, o “fazer as coisas de maneira certa”.

O quadro 7 apresenta algumas diferenças entre líderes e chefes.

Quadro 7 – Diferenças entre líderes e chefes.

Nº	Assunto	Chefe	Líder
1	Cultura organizacional	Aceita como fato consumado	Desenvolve e sabe trabalhar com diferentes culturas
2	Busca de resultados	Atua via controles. Procura resultados satisfatórios	Atua via delegação de autoridades. Procura resultados otimizados
3	Comprometimento	Considera secundário e atua com manipulação e medo	Considera prioritário e atua com voluntariedade e entusiasmo
4	Força de trabalho	Considera como custo a ser reduzido	Considera o recurso mais importante da empresa
5	Forma de trabalho	Utiliza a forma estabelecida pelo chefe	De qualquer maneira, desde que consolide os resultados da empresa
6	Expressão pelos funcionários	É restrita	É encorajada e debatida
7	Nível de risco envolvido	Aceita o mínimo, quer certezas e fatos	Aceita e encoraja. Trabalha com incertezas e ambigüidades
8	Problemas organizacionais	Elimina ou resolve os problemas	Elimina as causas dos problemas. Procura problemas para serem resolvidos. As soluções representam os principais diferenciais das empresas
9	Abordagem sistêmica	Enfoca sua própria pessoa	Enfoca a empresa como um todo
10	Abordagem aplicativa	É prático racional e direto	É intuitivo e criativo, mas também prático racional e direto
11	Parâmetro básico	Eficiência	Eficácia e afetividade
12	Visão	Basicamente em curto prazo	Enfoca também o longo prazo

Fonte: Oliveira (2009, p.220).

Os líderes utilizam, de maneira sustentada e adequada, todo o potencial de suas capacidades, considerando tanto as lógicas, análises e técnicas, quanto às capacidades, intuitivas, conceituais e de sentimentos. Aprendem com outras pessoas, mas não são feitos pelas outras pessoas. Isso não é um jogo de palavras, mas a apresentação de uma situação em que os executivos devem fazer uma auto-análise e pensar muito sobre a abordagem de atitudes das pessoas. OLIVEIRA (2009, p. 220).

Para se consolidar uma situação de desenvolvimento estratégico, deve-se ter um processo participativo. E, para interligar o desenvolvimento estratégico, é necessário interagir com as outras partes da administração estratégica como, por exemplo, o controle estratégico, que está correlacionado a resultados efetivos.

### 3 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho, foram realizadas pesquisas através de livros, internet, profissionais da área, e consulta de relatórios, com demonstração e avaliação dos resultados obtidos através do questionamento elaborado.

A metodologia faz a articulação do corpo teórico com um conjunto de procedimentos, cuja aplicação no terreno deverá ser a mais adequada à apreensão da realidade social constituída como objeto (GIL, 1996, p. 71).

Pesquisa metodológica é o estudo que se referem os instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada os caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização é exemplo de pesquisa metodológica.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos deste trabalho fez-se necessário efetuar pesquisas bibliográficas a respeito da tomada de decisão do líder, estilos de liderança e conceito de liderança organizacional. Ainda, para constituir melhor fundamentação, foi desenvolvido um questionário, onde depois de catalogados os dados, foi possível interpretar o comportamento dos líderes presentes nas empresas de pequeno porte da cidade de Videira.

Foram pesquisados os líderes das pequenas empresas situadas em Videira SC, identificadas através do registro existente junto à prefeitura Municipal.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através da metodologia qualitativa (entrevista individual ou em grupo, observação participante e observação sozinha) ou metodologia quantitativa (questionário e formulário).

Segundo Lakatos e Marconi (2003 p. 92), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Nessa pesquisa foi utilizada a metodologia quantitativa, um questionário com doze perguntas fechadas, foi aplicado nas empresas de pequeno porte da cidade de Videira. Os questionários foram enviados as empresas por e-mail, fax ou pessoalmente no decorrer do mês de Dezembro de 2011. Ao término do período os questionários respondidos foram recolhidos e posteriormente catalogados os dados.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Inicialmente foram identificadas as empresas de pequeno porte situadas no município de Videira, através do registro existente junto à prefeitura Municipal.

O número de amostra efetivamente pesquisada foi verificado por uma estimativa percentual na tentativa de prever um possível resultado. Após o cálculo amostral ser realizado, efetivou-se o número de pessoas que realmente foram pesquisadas e que responderam as informações questionadas.

De acordo com o levantamento efetuado existem 137 empresas de pequeno porte. Do total, foram encaminhados 41 questionários representando 30% da população e amostra.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi obtida através das respostas do questionário respondido pelos líderes das empresas pesquisadas.

Segundo Lakatos e Marconi (2003 p. 92), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A tabulação foi definida com a disposição dos dados em gráficos possibilitando maior facilidade no entendimento das respostas obtidas.

É a análise dos dados que permite demonstrar o que foi observado durante a pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.87) “é uma base para uma ação, e todo trabalho tem como propósito obter respostas para determinadas questões que influenciam a tomada de decisões, aumentando o conhecimento sobre determinada situação”.

Em relação aos métodos de tabulação, utilizou-se a eletrônica, através do tratamento estatístico de dados, por dotar de grande possibilidade na veracidade das informações extraídas dos dados colhidos.

E quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois fez uma exposição dos fatos reais, sem manipulá-los.

### 3.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa pode ser definida como sendo uma avaliação da tomada de decisão dos líderes nas pequenas empresas da cidade de Videira, com o intuito de perceber os diferentes cenários apresentados em cada situação.

Após analisados os dados, os resultados são expostos, demonstrando que importância tiveram para o desenvolvimento desta pesquisa.

O primeiro questionamento tende, a saber, se a maior parte dos líderes predominantes nas e empresas de pequeno porte da Cidade de Videira é do gênero masculino ou feminino.



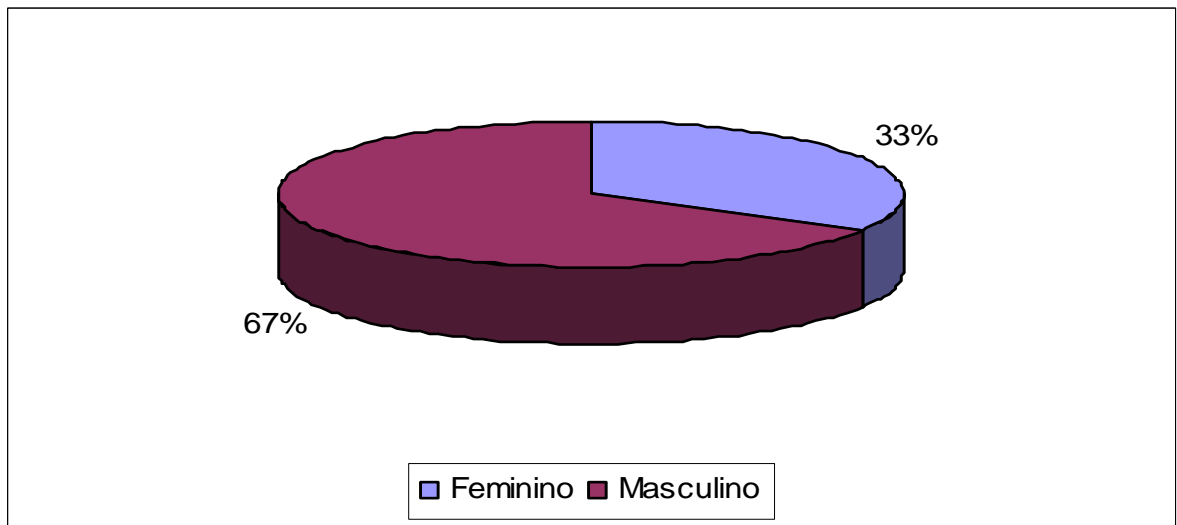


Gráfico 1: Gênero dos líderes pesquisados.  
Fonte: O autor

Conforme o gráfico 1, acima, 67% dos respondentes são do gênero masculino e 33% são do gênero feminino. Acredita-se que este resultado deve-se ao fato da cultura predominante no município, de os homens estarem à frente nas organizações.

A segunda questão visa saber se o respondente considera-se líder na sua organização.

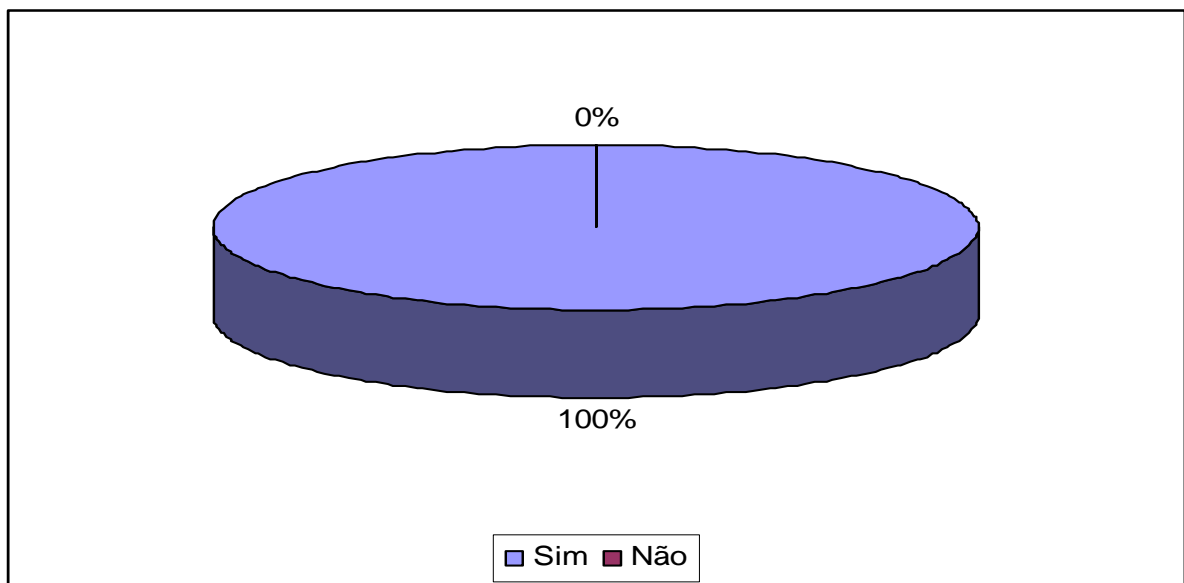


Gráfico 2: Você é um líder na sua organização  
Fonte: O autor

Como podemos perceber no gráfico 2, 100% das pessoas que responderam o questionário, afirmam que são líderes nas suas organizações.

Na terceira questão o objetivo foi saber do líder, se ele está satisfeito com a maneira com a qual desempenha suas próprias atividades dentro da empresa.

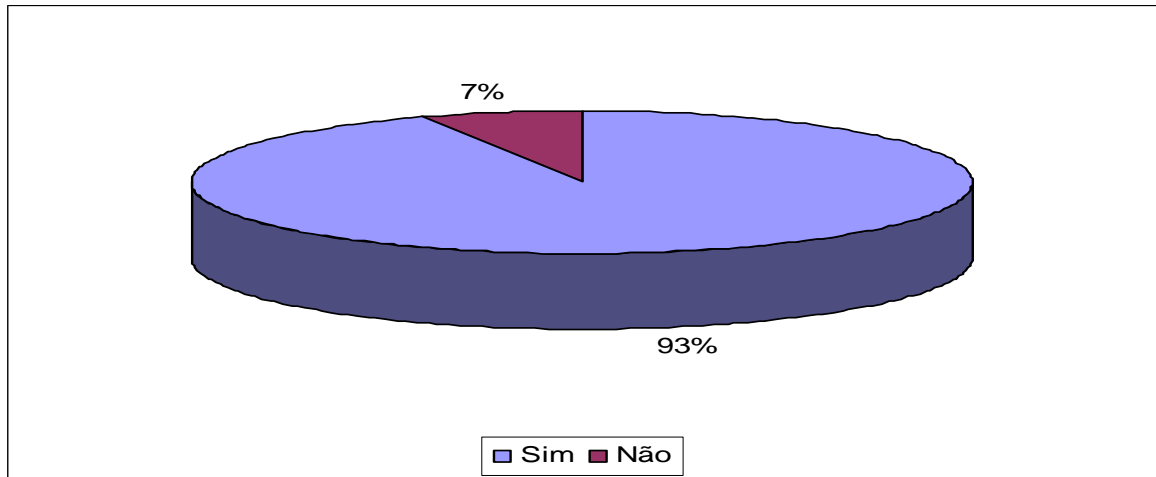


Gráfico 3: Você está satisfeito com suas atividades desenvolvidas dentro da empresa.  
Fonte: O autor.

Conforme o que é apresentado pelo gráfico 3, acima, 93% dos líderes responderam que estão satisfeitos com as atividades que desempenham nas empresas que lideram. Porém, 7% das pessoas questionadas, dizem que estão insatisfeitos com sua forma de liderança na empresa.

Na quarta pergunta o objetivo foi avaliar se o superior conversa com seus colaboradores sobre o que precisa mudar para melhorar seu desempenho.

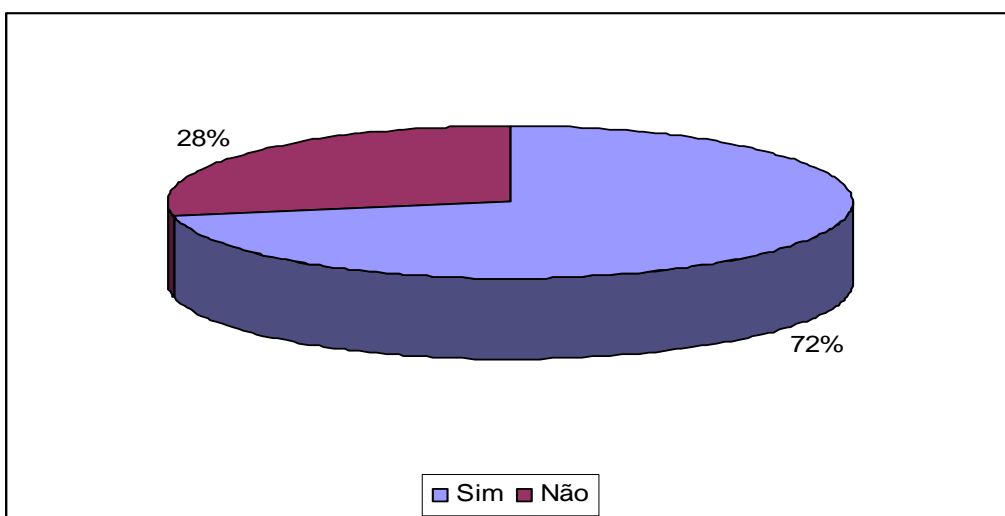


Gráfico 4: Seu superior conversa com você, sobre o que precisa mudar para melhorar seu desempenho.  
Fonte: O autor.

O gráfico 4 revela que 72% dos líderes que possui superior, contam com conversas sobre o que precisa ser mudado para que se possa obter melhores resultados no seu desempenho. Por outro lado, um índice de 28% afirma que seus superiores não mencionam qualquer questionamento do que precisa mudar para melhorar seu desempenho. Deduz-se que possivelmente não exista diálogo, elemento importante para uma gestão participativa na qualidade do processo como um todo.

Na quinta pergunta o objetivo foi identificar se na ausência do superior o líder tem autonomia para resolver um problema inesperado.

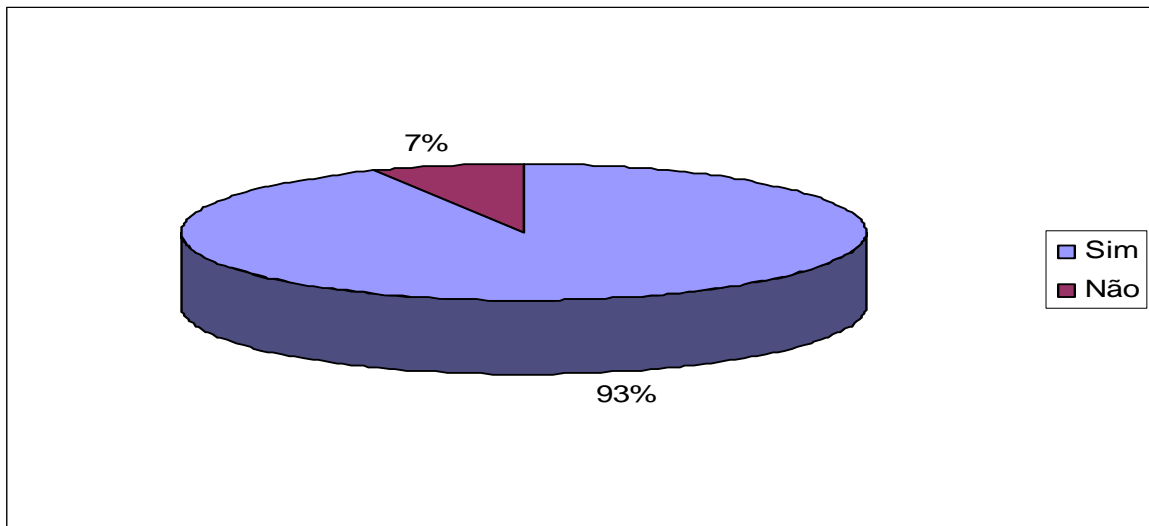


Gráfico 5: Se o seu superior estiver ausente, você tem autonomia para resolver um problema inesperado.  
Fonte: o autor.

Conforme o gráfico 5, acima 93% dos líderes questionados tem autonomia para resolver problemas inesperados, mostrando que existe uma transferência de responsabilidade na ausência do superior imediato; 7% afirma que não tem autonomia para tal responsabilidade. Concluí-se que a maioria dos líderes respondem por uma responsabilidade, maior do que seu cargo requer. Porém vale lembrar, que por serem microempresas e empresas de pequeno porte, muitas vezes o responsável imediato é o proprietário da empresa.

No sexto questionamento o objetivo foi identificar o conhecimento do respondente, sobre o que é ser líder.

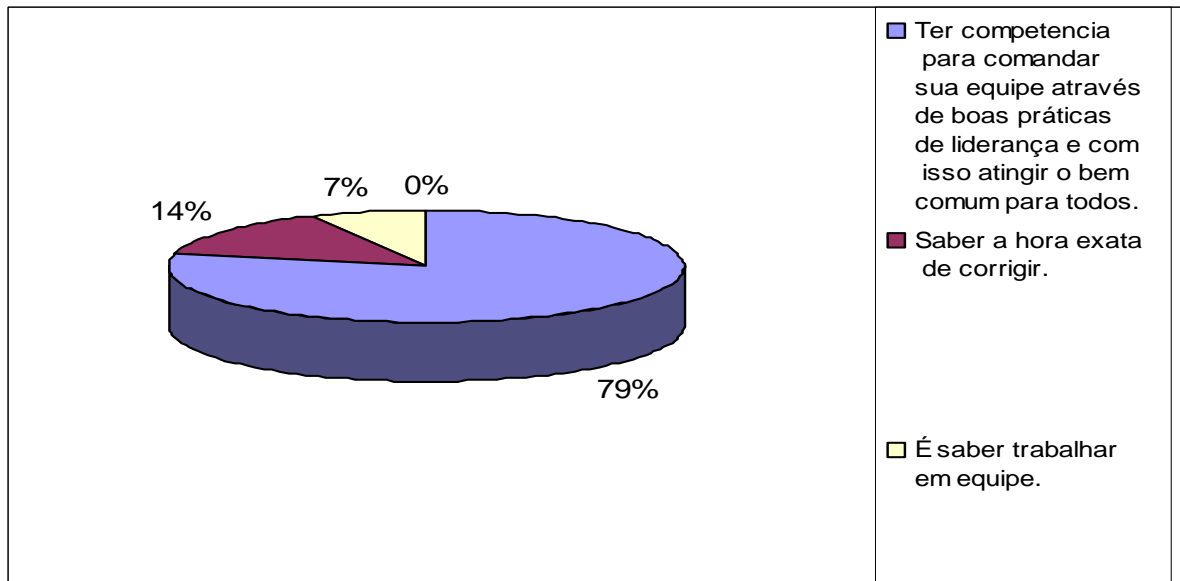


Gráfico 6: Para você, o que é ser líder.  
Fonte: o autor

Conforme o gráfico acima, 79% respondeu que ser líder é ter competência para comandar sua equipe através de boas práticas de liderança e com isso atingir o bem comum para todos; 14% responderam que ser líder é saber a hora exata de corrigir; 7% responderam que ser líder é trabalhar em equipe. Tínhamos também a opção de resposta - Ser companheiro – cuja opção ficou com o índice de 0%. Conclui-se que existe uma divergência de opiniões a respeito do que é ser um líder, porém a maioria detecta a forma que mais atende as suas necessidades de ter um líder a seguir, o que merece uma investigação mais detalhada sobre o assunto visando o esclarecimento a todos os envolvidos.

O sétimo questionamento teve como objetivo identificar como os líderes avaliam seus colaboradores ao executar uma tarefa solicitada.

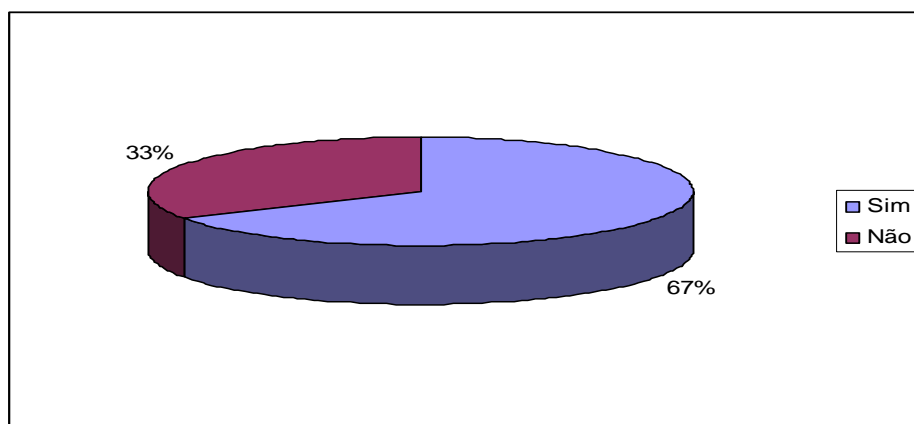


Gráfico 7: Você ao estabelecer um serviço ao seu colaborador sente total empenho da parte dele para executar a tarefa solicitada.  
Fonte: o autor.

No gráfico acima, podemos perceber que 67% dos líderes afirmam que os colaboradores não atendem as expectativas quando uma tarefa é solicitada. Resultados provavelmente em função do comprometimento pessoal de cada colaborador envolvido no processo como um todo. Entretanto o que chama a atenção é os 33% dos colaboradores não atenderem as expectativas dos líderes, o que merece uma investigação para identificar as principais causas desse percentual.

A oitava questão teve por finalidade, medir o grau de satisfação dos líderes em relação aos seus colaboradores, visando como critério os serviços prestados por ele.

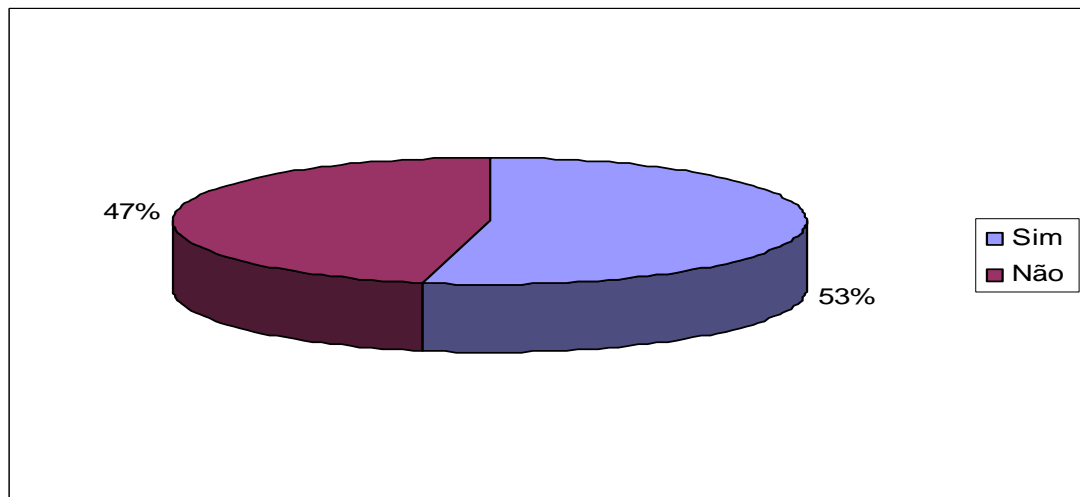


Gráfico 8: Você está satisfeito com os serviços prestados pelos seus colaboradores  
Fonte: o autor.

Conforme o gráfico acima, podemos observar que 53% afirmam que estão satisfeitos com os serviços prestados pelos seus colaboradores, 47% afirmam que não estão satisfeitos com os serviços prestados pelos seus colaboradores. Este resultado demonstra um alto índice de descontentamento para com os colaboradores, fato que deve ser investigado para a solução do problema, devendo para isso levar em consideração o percentual de aprovação dos colaboradores para uma análise mais crítica sobre o ponto positivo da pesquisa.

A nona questão visa uma autoanálise do líder em relação a si próprio levando em consideração, o seu ponto forte.

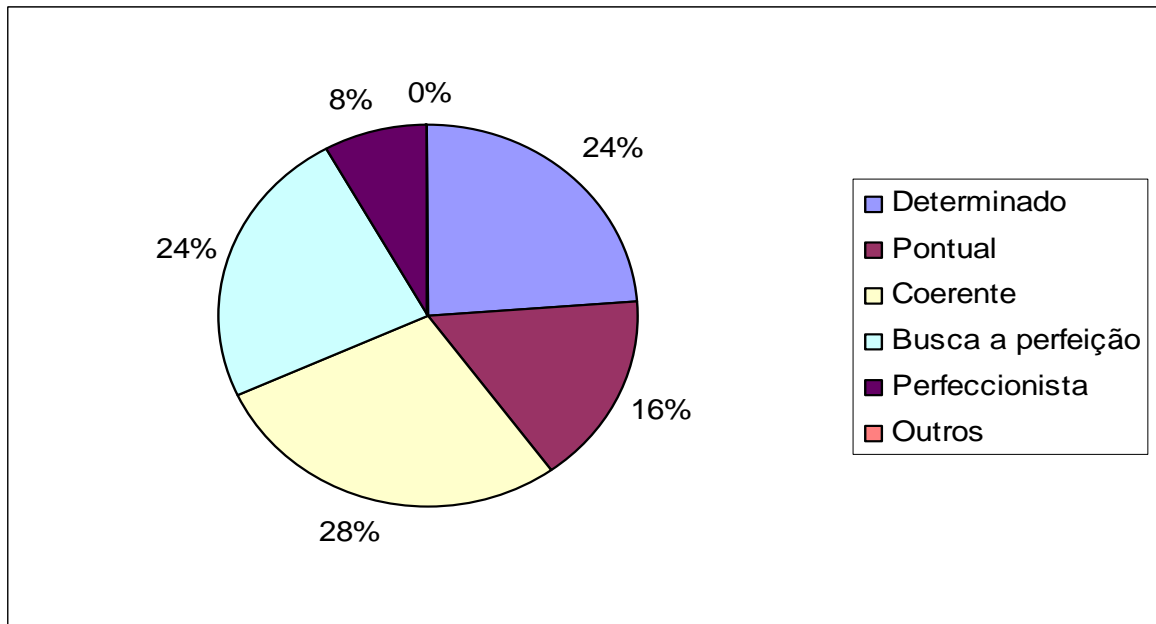


Gráfico 9: Analisando a si mesmo como líder, quais os pontos fortes que você encontra no seu perfil profissional.

Fonte: o autor.

Conforme o gráfico acima, 28% dos respondentes afirmam que o seu ponto forte como líder é ser coerente, 24% afirmam que seu ponto forte é a busca da perfeição, 16% dizem ter como ponto forte a pontualidade, 8% são perfeccionistas. Conclui-se que as opiniões são divergentes e que devem ser analisadas a fundo, determinando assim a importância do comprometimento do colaborador com as responsabilidades a fim de perceber o grau de importância pelas tarefas realizadas a curto e em longo prazo, visando à interação do conjunto para o bem comum.

Na décima questão, o objetivo foi avaliar no líder qual o estilo de liderança predominante na empresa.

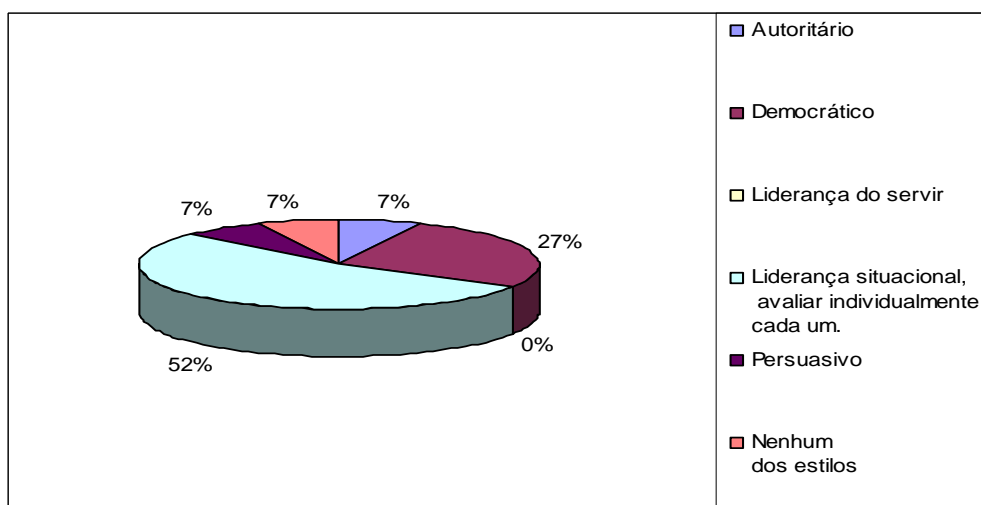


Gráfico 10: Qual é o estilo de liderança desempenhado na empresa.

Fonte: o autor.

Como pode ser observado no gráfico acima, 52% dos respondentes afirmam que o estilo de liderança desempenhado na empresa é a liderança situacional, que avalia individualmente cada um; 27% responderam que o estilo predominante na empresa é o democrático; 7% diz ser o estilo autoritário; 7% diz ser o estilo persuasivo e 7% afirmam não ter nenhum estilo. Podemos concluir que liderança situacional é o estilo que impera.

N décima primeira questão o objetivo foi despertar a importância da comunicação nos estilos de liderança.

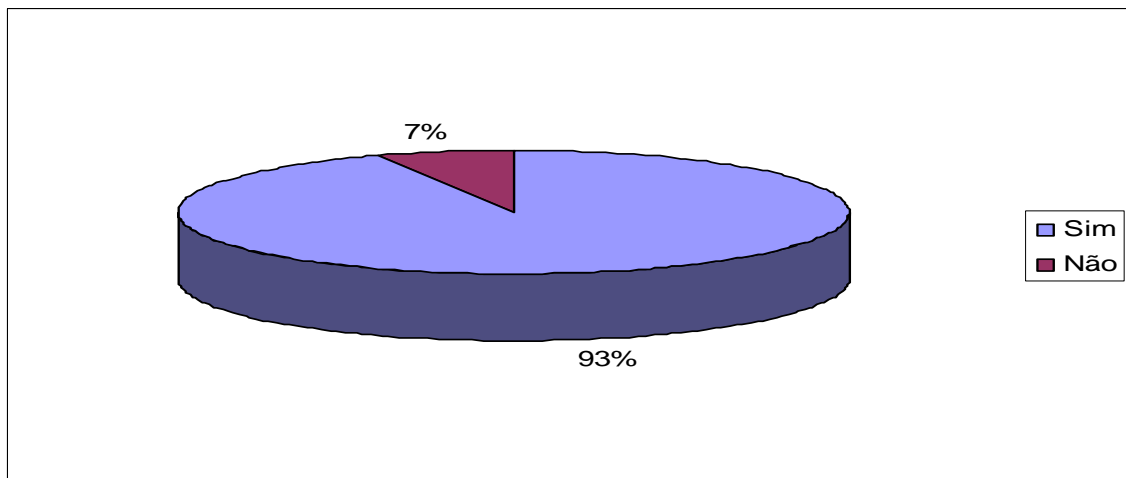


Gráfico 11: Na sua opinião, para liderar com sucesso, a comunicação é um fator primordial nos estilos de liderança.

Fonte: o autor.

Conforme o gráfico acima, 93% dos respondentes afirma que para liderar com sucesso a comunicação é primordial dentro da organização influenciando diretamente nos estilos de liderança. Apenas 7% dizem que a comunicação não é um fator primordial. Conclui-se a importância da comunicação, mas as empresas ainda têm deficiência em relação a essa ferramenta, fato este que deve ser apurado e analisado por futuras pesquisas, apontando as causas e conseqüentemente a solução dos problemas.

O décimo segundo questionamento teve o objetivo de saber se o líder conhece os níveis de tomada de decisão e qual é o nível costumeiramente abordado.

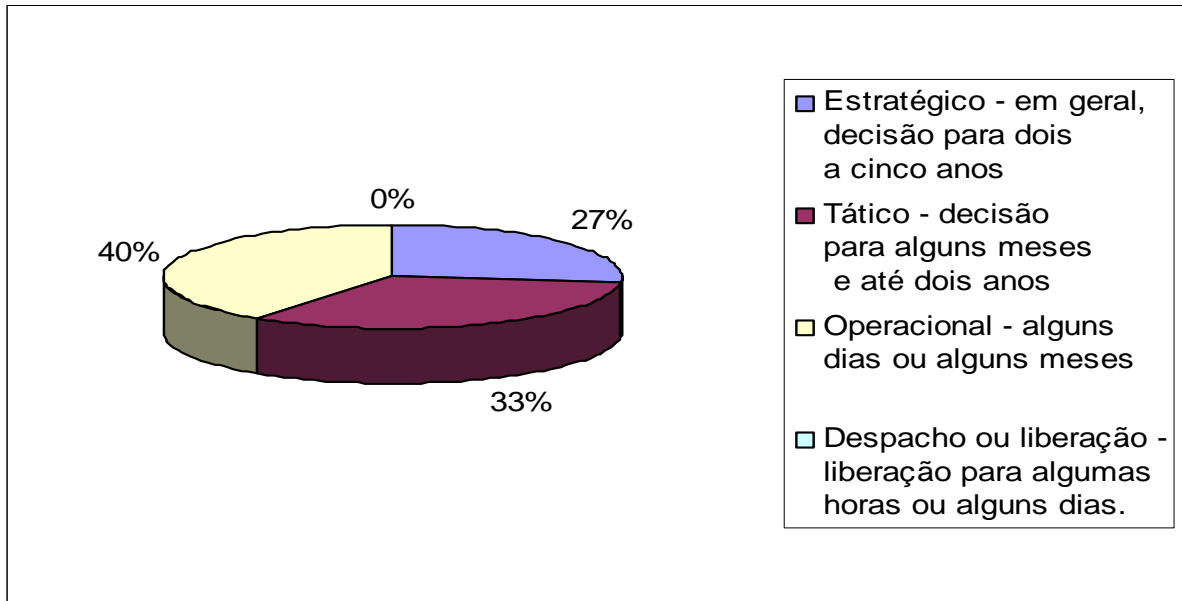


Gráfico 12: Enquanto líder, suas decisões são costumeiramente tomadas em que nível?

Fonte: o autor.

Como podemos observar no gráfico acima 40% dos líderes questionados afirmam tomar decisões cabíveis em alguns dias ou alguns meses; 33% dizem tomar decisões validas para alguns meses e até dois anos; Observamos também que 27% tomam decisões para dois anos até cinco anos e nenhum líder questionado toma decisão para algumas horas. Porém todos decidem comprometidos com os resultados.



## 4 CONCLUSÃO

Percebemos, após todo o exposto no trabalho, até por ser notório, que com as mudanças tecnológicas ocorridas desde a Revolução Industrial, as formas de relacionamentos entre as pessoas e entre as empresas também mudaram.

Toda a tecnologia desenvolvida transformou o modo de decisão nas organizações, interferindo assim no comportamento das pessoas que nelas se relacionavam.

O estudo do processo decisório tem obtido cada vez mais destaque nas pesquisas que envolvem as grandes organizações até as empresas de pequeno porte, tendo em vista as rápidas mudanças que estão ocorrendo no ambiente social, econômico e legal. Estas mudanças implicam na procura de uma maior proatividade dos tomadores de decisão e na continuada procura de eficiência nos processos nessas empresas que em muitas vezes são constituídas por líderes – membros da mesma família.

Daí a importância do presente estudo, uma vez que todas as pessoas buscam meios de atingir seus objetivos e necessidades, sejam elas necessidades fisiológicas, sejam necessidades de segurança ou até mesmo de estima e realização. Assim, a função do líder é reconhecer esses esforços, ajudar e remover as inibições ou dificuldades visando alcançar os benefícios que as metas pode proporcionar.

Um líder motivador promove mudanças por meio de ações criativas, desempenhando seu papel no grupo, atendendo o que os outros esperam e necessitam. E paralelamente, aponta soluções e cria alternativas, agrega pessoas que, motivadas, atingem mais facilmente seus objetivos e os da empresa. O compartilhamento de informações com os colaboradores, relacionados à empresa como metas, objetivos, estratégias e resultados, entre outras, tem como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os empregados entendem quais são os objetivos da empresa e acompanha os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade o

comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente. Dados estes validos para empresas de grande, médio e pequeno porte.

A busca constante por novos conhecimentos é fundamental para o desenvolvimento pessoal dos líderes. A aplicação desses conhecimentos na empresa contribui para a melhoria continua e planejada do desempenho, tanto dos líderes das organizações como um todo. Os investimentos no desenvolvimento gerencial dos líderes contribuem para o crescimento da empresa e sua manutenção no mercado de atuação.

Com o findar deste trabalho, concluí-se através do questionário estruturado aplicado aos líderes das empresas de pequeno porte na cidade de Videira – SC, conforme amostra que nessas organizações há a necessidade de melhorar a relação entre líder e colaboradores com a implantação de ferramentas, técnicas administrativas, estratégias que em algumas situações não são conhecidas. Esta implantação visa desenvolver o potencial humano que traz grandes benefícios para as organizações, conseguindo não só melhorar a qualidade de vida dos funcionários, mas atingir maiores índices de lucratividade para a empresa, pois quando o funcionário se torna responsável pelo negócio e se satisfaz com seu trabalho, gera resultados muito mais eficientes. Dizemos então que a razão pela qual as empresas de pequeno porte relutam em não aplicar ferramentas é pelo simples fato de falta de conhecimento sobre estas ferramentas e os benefícios que poderão trazer para a organização com as suas aplicações, falta de treinamento e paradigmas a serem quebrados em relação à delegação de tarefas e a divisão responsabilidades. Ainda hoje, existem líderes que relutam em dividir tarefas, transferir conhecimentos, fato este, que não cabe mais nas organizações atuais.

O bom relacionamento implica em resultados positivos, a divisão de conhecimento resulta em profissionais mais capacitados, aliados aos estilos de liderança resulta em produtividade, confiança, comprometimento e por fim a satisfação de líderes e colaboradores.

Como sugestão para estudos futuros, aconselha-se que sejam realizados estudos com maior detalhamento e que utilizem entrevistas de profundidade assim

como observação do comportamento dos líderes e gestores de modo a determinar suas características comportamentais.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BAZERMAN, M.H. **Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

BORGES, Vanessa E. **A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico**. Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica. Disponível em:<http://www.sumare.edu.br>, v. 2. , 2º sem 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1982.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

JUNG, Carl Gustav. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1981.

SEBRAE: **Lei Geral da Micro e pequena empresa.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/atender/customizado/lei-geral>>. Acesso em: 03 Mar. 2012.

SHIMIZU, Tamio. **Pesquisa Operacional em engenharia, economia e administração: modelos básicos e métodos computacionais.** Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 2001.

STONER, James A.F...FREEMAN. R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações,** São Paulo: Prentice Hall 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional** 11. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

## APÊNDICE



### UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA UNOESC CAMPUS DE VIDEIRA

Pós - Graduação: MBA em Administração Estratégica Financeira

Pós-graduanda: Josimara Alves de Lima

#### QUESTIONÁRIO

Respondendo a este questionário você estará contribuindo para o meu trabalho de conclusão de curso – Liderança e tomada de decisão nas empresas de pequeno porte, desde já agradeço sua colaboração.

Todas as informações fornecidas terão sua confidencialidade preservada, e serão apresentadas no trabalho de forma agregada.

1) Qual seu gênero?

Masculino

Feminino

2) Você é um líder de equipe na sua organização?

sim

não

3) Você está satisfeito com suas atividades desenvolvidas dentro da empresa?

sim

não

4) Seu superior conversa com você, sobre o que precisa mudar para melhorar seu desempenho e da sua equipe?

sim

não

5) Se o seu superior estiver ausente, você tem autonomia para resolver um problema inesperado?

sim  não

6) Para você, o que é ser líder?

Ser companheiro;

Saber a hora exata de corrigir;

É saber trabalhar em equipe;

É ter competência para comandar sua equipe através de boas práticas de liderança e com isso atingir o bem comum para todos.

7) Você ao estabelecer um serviço ao seu colaborador sente total empenho da parte dele para executar a tarefa solicitada?

sim  não

8) Você está satisfeito com os serviços prestados pelos seus colaboradores?

sim  não

9) Analisando a si mesmo como líder, quais os pontos fortes que você encontra no seu perfil profissional?

Determinado  Coerente  Perfeccionista

Pontual  Busca a perfeição  Outros \_\_\_\_\_

10) Qual é o estilo de liderança desempenhado na empresa?

Autoritário  Democrático  Liderança do servir

Liderança situacional, avaliar individualmente cada um

Persuasivo  Nenhum dos estilos

11) Na sua opinião, para liderar com sucesso, a comunicação é um fator primordial nos estilos de liderança?

Sim  Não

12) Enquanto líder, suas decisões são costumeiramente tomadas em que nível?

- estratégico – em geral, decisão para dois a cinco anos;
- Tático – decisão para alguns meses e até dois anos;
- operacional – alguns dias ou alguns meses;
- despacho ou liberação – liberação para algumas horas ou alguns dias.



## ANEXO

Empresas de pequeno porte da cidade de Videira – SC.



Prefeitura Municipal de Videira

Consulta Situação do Contribuinte (ISS)

Bloco Item Sim e Situação igual a 'ATIVO'

<b>Cadastro</b>	<b>Razão social</b>	<b>CFP/CNPJ</b>	<b>Logradouro</b>	<b>Nº</b>	<b>Bairro</b>
1272640	DENISE BIANCHINI DE SOUZA EPP	00.087.837/0001-10	LUIZ MEZAROBA	220	CIDADE ALTA
128687	GLAUCIA MARIA PERONDI EPP	00.115.728/0001-69	PAULO OGLIARI	52	DOIS PINHEIROS
128289	MAQ SISTEM COMERCIO E SERVICOS LTDA EPP	00.209.475/0001-92	SAUL BRANDALISE	1255	CENTRO
129442	ILIADA PERFUMES E COSMETICOS LTDA EPP	00.274.757/0001-73	SAUL BRANDALISE	57	CENTRO
2073200	ILIADA PERFUMES E COSMETICOS LTDA EPP	00.274.757/0002-54	DOM PEDRO II	35	CENTRO
2097680	ILIADA PERFUMES E COSMETICOS LTDA EPP	00.274.757/0003-35	SAUL BRANDALISE	190	CENTRO
139402	TRANSPORTES MASAVEL LTDA EPP	00.549.698/0001-07	GOVERNADOR LACERDA	31	SÃO CRISTOVÃO
14041	VIDENET INFORMATICA LTDA EPP	00.589.140/0001-47	XV DE NOVEMBRO	468	CENTRO
14156	VIDEMOTORES IND E COMERCIO LTDA EPP	00.763.207/0001-18	ROD SC 453	SN	NOSSA SRA APARECIDA
141742	ZAGO APOIO ADMINISTRATIVO LTDA EPP	00.881.429/0001-35	ASSUNÇÃO	234	SÃO CRISTOVÃO
142029	CASA FAÍSCA LTDA EPP	00.911.603/0001-45	ABRAAO BRANDALISE	177	STA TEREZA
15437	COMERCIAL DE SUCOS M.G LTDA EPP	02.154.401/0001-21	ASSUNÇÃO	286	SÃO CRISTOVÃO
16085	FERNANDO JOSE CANALLI EPP	02.454.475/0001-83	LUIZ ARGENTA	813	FLORESTA
1932918	SUSANI CONFECÇOES LTDA EPP	02.677.842/0002-99	XV DE NOVEMBRO	240	CENTRO
173057	FABRICA DE SABAO AEMG LTDA EPP	03.404.831/0001-36	JADIR DALLE CORT	SN	CIDADE ALTA

1967770	FARENZENA COMERCIO DE EQUIPAMENTOS LTDA EPP	03.632.042/0001 -33	ALBINO FORMIGHIERI	SN	AGUA VERDE
176896	AGUIA AUTOPEÇAS E TINTAS LTDA EPP	03.928.233./000 1-47	SAUL BRANDALISE	307	CENTRO
177753	COMERCIO DE PNEUS VIDEIRA LTDA EPP	04.056.405/0001 -00	SC 453	1000	MORADA DO SOL
185513	COMERCIO DE MOVEIS MNG LTDA EPP	04.499.213/0001 -60	RUA XV DE NOVEMBRO	79	CENTRO
2004585	NETTO E VIVAN LTDA EPP	04.809.514/0001 -43	RUA XV DE NOVEMBRO	488	CENTRO
995448	LIDER COSMETICOS E MEDICAMENTOS LTDA EPP	08.020.126/0001 -30	RUA BRASIL	07	CENTRO
2026090	LIDER COSMETICOS E MEDICAMENTOS LTDA EPP	08.020.126/0003 -00	RUA XV DE NOVEMBRO	771	CENTRO
2105241	LIDER COSMETICOS E MEDICAMENTOS LTDA EPP	08.020.126/0006 -44	SAUL BRANDALISE	993	CENTRO
2011867	WILLY CENTRO DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA LTDA EPP	08.947.759/0001 -98	LUIZ MEZARоба	72	CIDADE ALTA
2027100	TAMACLAN COMERCIO DE UTILIDADES LTDA EPP	09.502.124/0001 -40	CORONEL ALBERTO SCHIMIDT	145	CENTRO
2092948	FATOS DIARIOS EDITORA JORNALISTICA LTDA EPP	10.573.417/0003 .69	SAUL BRANDALISE	514	CENTRO
2045605	ARMAZEM DA DECORAÇÃO LTDA EPP	10.735.67/0001- 96	SAUL BRANDALISE	520	CENTRO
2049872	TOP PAPEL COMERCIO DE MATERIAL DE ESCRITORIO LTDA EPP	11.211.669/0001 .55	SEVERINO VITORINO PAESE	100	UNIVERSITA RIO
2065266	ELIANE FENILI LINS EPP	11.741.526.0001 -49	SEVERINO JOSE PASQUAL	150	CARBONI
2081032	UTILPLAST INDÚSTRIA DE PLASTICOS LTDA EPP	12.970.776/0001 -13	JOAO ZARDO	1850	CAMPO EXPERIMENT AL
128007	VIDEGRAF ARTES GRAFICAS LTDA EPP	72.092.950/0001 -02	SC 453	SN	NOSSA SENHORA APAR
79469	TRANSPORTES RIBEIRO LTDA EPP	75.378.109/0001 -66	VITOR MEIRELES	79	MATRIZ
2052440	CASA DO CHAPEADOR TINTAS AUTOMOTIVAS LTDA EPP	79.306.122/0003 -22	SAUL BRANDALISE	1096	CENTRO
79254	MORESCO SORVETES LTDA EPP	79.675.823/0001 -77	ARLINDO DE MATOS	545	SANTA TEREZA
76799	ACOUGUE CARNE	80.696.693/0001	SAUL	273	CENTRO

	FRESCA LTDA EPP	-38	BRANDALISE		
110587	NIMEK ESTRUTURAS E ESQUADRIAS METALICAS LTDA EPP	82.824.939/0001 -35	SC 453	SN	DOIS PINHEIROS
2097060	NIMEK ESTRUTURAS E ESQUADRIAS METALICAS LTDA EPP	82.824.939/0002 -16	SC 303	SN	NOSSA SENHORA APARECIDA
75194	MADEIREIRA SCAPINELLO LTDA EPP	82.829.607/0001 -43	LOURDES A VIDEIRA	SN	INTERIOR
187666	MADEIREIRA SCAPINELLO LTDA EPP	82.829.607/0002 -24	ASSUNÇÃO	241	SÃO CRISTOVAO
2050008	MADEIREIRA SCAPINELLO LTDA EPP	82.829.607/0003 -05	MUNICIAPL JOSE GHELLER		SANTA LUCIA
1921940	LUCENE FARENZENA CESCA E FILHOS LTDA EPP	82.867.6070001- 38	RUA XV DE NOVEMBRO	400	CENTRO
87887	ONEVIO BETTONI EPP	83.686.238/0001 -40	DOM PEDRO II	73	CENTRO
87401	EDSON COLLE LTDA EPP	83.525.675/0001 -81	SAUL BRANDALISE	198	CENTRO
14766	EDSON COLLE LTDA EPP	83.525.675/0004 -24	BENJAMIM GRAZIOTIN	17	ALVORADA
1920120	EDSON COLLE LTDA EPP	83.525.675/0006 -96	PROF JOAQUIM AMARANTE	215	AMARANTE
1973177	EDSON COLLE LTDA EPP	83.525.675/0007 -77	NICOLAU CAVON	70	CENTRO
77349	BRITAGEM VANZ EPP	83.696.617/0001 -10	SC 303		DIST INDUSTRIAL
20500004	LS FAUTH E CIA LTDA EPP	83.699.363/0004 -37	XV DE NOVEMBRO	342	CENTRO
1926411	OTICA CALLIARI LTDA EPP	84.584.044/0002 -87	XV DE NOVEMBRO	417	CENTRO
78035	MORO E CIA LTDA EPP	85.224.459/0001 -21	DOM PEDRO II	203	CENTRO
74715	FAVERO E CIA LTDA EPP	86.547.650/0001 -77	XV DE NOVEMBRO	309	CENTRO
24226	BRITAGEM BONALDO LTDA EPP	86.548.401/0001 -04	JOSE BONALDO	410	FARROUPILH A
129908	ELETRO VAN LTDA EPP	95.855.599/0001 -51	SC 453	55	DOIS PINHEIROS
76926	AUTO RADAR LTDA EPP	82.828.864/0001 -60	ABRAAO BRANDALISE	380	SANTA TEREZA
76084	TRANSPORTES JM CARELLE LTDA	82.128.737/0001 -59	LINHA CARELLE		INTERIOR
755558	COMERCIO DE FRUTA E VERDURAS BETTU LTDA EPP	81.872.830/0001 -00	ANTONIO MARARFON	258	MARAFON
71227	PANIFICADORA E CONFEITARIA LTDA EPP	81.028.870/0001 70	RUA XV DE NOVEMBRO	539	CENTRO
73778	MINI MERCADOR MORANDO LTDA EPP	80.951.387/0001 -09	BRASIL CORREA	100	FARROUPILH A
74599	DESINSETIZADORA PRISUL LTDA EPP	80.691.983/0001 -99	XV DE NOVEMBRO	1770	CENTRO
77781	JOFERMA COMERCIO DE PEÇAS LTDA EPP	80.437.643/0001 -36	SAUL BRANDALISE	1020	CENTRO

75467	MECANICA PANILTO LTDA EPP	79.008.660/0001 -79	SC 453		DISTRITO INDUSTRIAL
87343	AUTOPEÇAS VERDE VALE LTDA EPP	78.895.653/0001 -73	SAUL BRANDALISE	994	CENTRO
78115	RELOJOARIA PASQUAL LTDA EPP	76.850.304/0001 -00	XV DE NOVEMBRO	310	CENTRO
2005433	RELOJOARIA PASQUAL LTDA EPP	76.850.304/0002 -90	DOM PEDRO II	35	CENTRO
110225	COMERCIAL DE ALIMENTOS LTDA EPP	73.315.442/0001 -09	PEDRO ANDREZZA	SN	CENTRO
2086301	ZANELLA TORNEARIA LTDA EPP	13.439.606/0001 -70	SC 453	1620	MORADA DO SOL
2074842	MEIAS.NET LTDA EPP	12.500.876/0001 -86	DOM PEDRO II	35	CENTRO
2071487	CAKE MAMAE BEBE LTDA EPP	12.239.238/0001 53	NICOLAU CAVON	200	CENTRO
2049957	SG COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA EPP	11.447.353/0001 -50	DOM PEDRO II	695	CENTRO
2049939	PASINI FERRAGENS E MATERIAIS D CONSTRUÇÃO LTDA EPP	11.418.949/0001 -22	XV DE NOVEMBRO	250	CENTRO
2049910	LANCHONETE CONTORNO SUL LTDA EPP	11.343.826/0001 -70	ALBERTO SZIGALSKI	179	PANAZZOLO
2049849	MINI MERCADO VINHEDO	11.185.027/0001 -12	PREF CEZAR AUGUSTO FILHO	250	DOIS PINHEIROS
2049817	QUERO LANCHE LTDA EPP	11.111.888/0001 -56	DOM PEDRO II	35	CENTRO
2049807	ESPAÇO DA BELEZA D'SIL LTDA EPP	11.071.213/0001 -20	10 DE SETEMBRO	1300	UNIVERSITA RIO
2049790	MONTAGEM INDUSTRIAL GJ LTDA EPP	11.065.006/0001 -63	IOMERE	SN	FLORESTA
2049788	VISUAL RODA LTDA EPP	11.063.458/0001 -06	SAUL BRANDALISE	1109	CENTRO
2049785	ANAELI SORVETES LTDA EPP	11.042.976/0001 -43	XV DE NOVEMBRO	234	CENTRO
2049780	SERVIÇO DE ESTOFARIA CONTORNO SUL LTDA EPP	11.038.814/0001 -31	MARGINAL SUL	163	CIBRAZEM
2052792	F & L DECORAÇÕES LTDA EPP	11.016.969/0001 -77	BULCAO VIANA	450	FLORESTA
2049749	FLORICULTURA GULARTE LTDA EPP	10.945.663/0001 -32	XV DE NOVEMRO	795	CENTRO
2048000	MD INFO INFORMATICA E SERVIÇOS LTDA EPP	10.812.169/0001 -08	NICOLAU CAVON	10	CENTRO
2048698	AC COMERCIO DE PAPEIS LTDA EPP	10.786.057/0001 -11	ADILSON ROBERTO CENDRON	75	MORADA DO SOL
2042878	GATTI PRESTADORA DE SERVIÇOS LTDA EPP	10.643.711/0001 -38	RUA BRASIL	811	CENTRO

2037238	AGROPECUARIA AGROTECK LTDA EPP	10.488.703/0001 -64	PADRE ANCHIETA	SN	SÃO CRISTOVAO
2039184	CONVENIENCIA DIGITAL LTDA EPP	10.484.511/0001 -820	RODOVIA 453	555	DOIS PINHEIROS
2038250	MEGA FILMES LTDA EPP	10.450.033/0001 -97	SEVERINO JOSE PASCOAL	1230	CARBONI
2039338	UNIVERSAL MECANICA DE AUTOMOVEIS LTDA EPP	10.423.744/0001 -72	ALBINA TITTON	SN	SANTA TEREZA
2035758	ATM SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA LTDA EPP	10.320.92/0001- 20	MARECHAL FLORIANO PEIXOTO	571	CENTRO
2031965	ACADEMIA RUDI BAMBAM LTDA EPP	09.814.795/0001 -46	SAUL BRANDALISE	96	CENTRO
2094894	FALCHETTI COMERCIO DE CELULARES LTDA EPP	09.612.775/0005 -16	SAUL BRANDALISE	510	CENTRO
2031108	COMERCIO E SERVIÇOS DE PINTURA ACS LTDA EPP	09.544.853/0001 -69	GEOVANE CARELLI	SN	CIDADE ALTA
2021528	CORSO COMERCIAL DE MARMORES E GRANITOS LTDA EPP	09.305.589/0001 -37	RODOVIA SC 453	KM 57	NOSSA SENHORA APARECIDA
2020750	MIL MONTAGENS INDUSTRIAIS LTDA EPP	09.274.666/0001 -02	ALBERTO REICHERT	1270	SANTA TEREZA
2018543	EMOTRIN EMPREENHEIRA DE MAO DE OBRA LTDA EPP	09.102.874/0001 -24	FREI ROGERIO	257	SÃO CRISTOVAO
2008866	CONSTRUTORA NOVO INSRAEL LTDA EPP	08.892.889/0001 -70	MARIA INEZ ZILIO	151	SÃO FRANCISCO
2009005	TECNOLAV HIGIENIZADORA DE TEXTEIS LDA EPP	08.885.258/0001 -24	NOSSA SENHORA DE LOURDES	12	MARTELLI
2006782	VEB MECANICA DE AUTOMOVEIS LTDA EPP	08.806.082/0001 -78	RODOVIA 453	SN	DOIS PINHEIROS
2006065	MAZABE COMERCIO E TRANSPORTES LTDA EPP	08.806.033/0001 -35	PADRE ANCHIETA	703	MATRIZ
1997076	VISUAL SERVIÇOS E COMERCIO DE PNEUS LTDA EPP	08.297.461/0001 -80	NICOLAU CAVON	160	CENTRO
1999443	MADEIREIRA HAUWETTER LTDA EPP	08.139.376/0001 -93	EUGENIO WEBBER	SN	ANTA GORDA
1993461	FERRO VELHO DOIS THIBES LTDA EPP	08.508.120/0001 -24	SC 453	KM 53	DISTRITO INDUSTRIAL
2016478	PRESTADORA DE SERVIÇOS AMIGA LTDA EPP	08.051.481/0001 -76	DOMINGOS LOCATELLI	SN	CARBONI
1993992	FABRICA DE GELO RUBI LTDA EPP	07.967.797/0001 -96	VITOR MEIRELLES	930	MATRIZ
1985400	ENGEPAVI SERVIÇO DE PAVIMENTAÇÃO	07.918.889/0001 -30	GEOVANE CARELLI	SN	CIDADE ALTA

	LTDA EPP				
1983318	PERETI MOTOS LTDA EPP	07.858.007/0001-98	SEVERINO JOSE PASCOAL	120	CARBONI
1994573	CENTRAL FARMA – COMERCIO DE PRODUTOS FARMACEUTICOS LTDA EPP	07.816.542/0002-67	PEDRO ANDREAZZA	65	CENTRO
1983822	CENTRAL FARMA – COMERCIO DE PRODUTOS FARMACEUTICOS LTDA EPP	07.816.542/0001-86	DOM PEDRO II	35	CENTRO
1982001	MIMOS DO BEM COMERCIO DE PRESENTES LTDA EPP	07.793.437/0001-79	DOM PEDRO II	35	CENTRO
1997025	VIDEDOBRA INDUSTRIA DE FURGOES E COMERCIO DE AÇO LTDA EPP	07.683.603/0001-84	RODOVIA SC 303	SN	CAMPO EXPERIMENTAL
1975536	PARAISO COMERCIO DE MOVEIS E ELETRODOMESTICOS LTDA EPP	07.561.271/0001-65	DOM PEDRO II	675	CENTRO
1975366	ACESSO LIVRE COMERCIO DE PNEUS LTDA EPP	07.546.592/0001-90	RODOVIA SC 453	1790	DOIS PINHEIROS
1972693	MAC MANUTENÇÃO E SERVIÇOS RURAIS LTDA EPP	07.461.860/0001-71	ARNO POSANSKI	99	UNIVERSITARIO
1971875	FS INDUSTRIA E COMERCIO DE UNIFORMES LTDA EPP	07.434.746/0001-52	RUA XV DE NOVEMBRO	787	CENTRO
1969943	CMB COMERCIO E DECORAÇÕES LTDA EPP	07.362.813/0001-70	RUA XV DE NOVEMBRO	616	CENTRO
1967444	NEG INFORMATICA LTDA EPP	07.253.376/0001-57	PEDRO ANDREAZZA	61	CENTRO
1968939	BONAMIGO ESQUADRIA LTDA EPP	07.208.362/0001-11	SEVERINO JOSE PASCOAL	SN	DAS TORRES
1963554	VALENT DISTRIBUIDORA DE COSMETICOS LTDA EPP	07.136.844/0001-03	10 DE SETEMBRO	2001	UNIVERSITARIO
1963520	CENTER PEÇAS LTDA EPP	07.130.106/0001-59	SAUL BRANDALISE	1055	CENTRO
2069164	DISTRIBUIDORA FRONTAL LTDA EPP	07.064.718/0001-01	RODOVIA 453	SN	PORTAL DAS VIDEIRAS
1957228	STUDIO C FOTOGRAFIA LTDA EPP	06.922.150/0001-39	SAUL BRANDALISE	405	CENTRO
1957554	BEAL DESIGN GRAFICO LTDA EPP	06.877.893/0001-34	PADRE ANCHIETA	165	MATRIZ
1955560	COMERCIO DE MASSAS E DERIVADOS NIKA LTDA EPP	06.371.375/0001-44	BULCAO VIANA	676	FLORESTA

1953010	B.V COMERCIO DE PEÇAS INDUSTRIAS LTDA EPP	06.315.319/0001-92	RODOVIA SC 453	SN	DISTRITO INDUSTRIAL
1946145	PINTURAS MORANDO LTDA EPP	06.073.574/0001-76	FREDERICO BORTOLAZ	1140	PANAZZOLO
1945548	JR COSMETICOS LTDA EPP	05.945.856.0001-53	SAUL BRANDALISE	514	CENTRO
2049823	MULTI CONSERTOS JP LTDA EPP	05.908.826/0001-77	ANTONIO FERLIN	101	ALVORADA
1939563	COMERCIO DE PENEUS CARGA PESADA LTDA EPP	05.809.016/0001-63	LUIZ VIECELLI	1700	SANTA GEMA
192865	SONO LEVE COLCHOES LTDA EPP	05.428.194/0001-44	WILSON MACEDO	SN	UNIVERSITARIO
1929232	VIDEFERRO INDUSTRIA DE FURGOES E COMERCIO DE FERRO LTDA EPP	05.417.917/0001-00	RODOVIA SC 303	SN	CAMPO EXPERIMENTAL
1912801	FUNILARIA GUBIANI LTDA EPP	04.936.230/0001-18	FERNANDO EGGER	70	ALVORADA
190543	VIDEIRA PET LTDA EPP	04.850.218/0001-96	SC 303	KM 7,5	SANTA BARBARA
184587	DIGITAL SUPRIMENTOS PARA ESCRITORIO LTDA EPP	04.400.547/0001-35	ANGELO GRAZIOTIN	120	MATRIZ
1937677	TERRAPLANAGEM CHICO LTDA EPP	04.316.804/0001-55	CORONEL FAGUNDES	1011	SANTA TEREZA
176647	PLASTEZA RECUPERADORA DE PLASTICO LTDA EPP	03.752.138/0001-35	LINHA CATANI	SN	ZONA RURAL