

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANTONIO FERNANDES BARRETO

**A FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL COMO FATOR ESTRATÉGICO
PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DAS
PEQUENAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS DA REGIÃO DE OSASCO-SP**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

ANTONIO FERNANDES BARRETO

**A FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL COMO FATOR ESTRATÉGICO
PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DAS
PEQUENAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS DA REGIÃO DE OSASCO-SP**

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Dinâmica das micro e pequenas empresas

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Pozo

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

Barreto, Antonio Fernandes

A flexibilidade organizacional como fator estratégico para obtenção de vantagem competitiva: um estudo das pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP./ Antonio Fernandes Barreto. -- Campo Limpo Paulista, 2011.

101f.

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas. Comissão de Pós-graduação da Faculdade Campo Limpo Paulista-SP.

Organizational flexibility as a strategic factor for achieving competitive advantage: a study of the small metallurgical industries in the region of Osasco-SP.

Palavras-chave: 1. Estrutura organizacional. 2. Flexibilidade organizacional. 3. Pequenas indústrias. 4. Modelo flexível de gestão. 5. Organização do trabalho. 6. Gestão de pessoas e processo decisório. 7. Foco no cliente.

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA
OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DAS PEQUENAS
INDÚSTRIAS METALÚRGICAS DA REGIÃO DE OSASCO-SP**

Autor: Antonio Fernandes Barreto

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Pozo

Prof. Dr Hamilton Pozo (presidente)
Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP

Prof. Dr. Djair Picchiali
Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP

Prof. Dr. Antonio Batochio
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

*Ao meu pai Teodoro e a minha mãe Margarida (in memoriam),
que em poucas palavras e muitas atitudes,
pautaram os meus valores pessoais.*

*À minha linda esposa Delseli Toniolo,
amiga e companheira de todos os momentos e
aos meus filhos Guilherme e Gustavo, pelo carinho, amor, apoio e
compreensão, pelos muitos momentos de ausência e ansiedade.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter colocado em minha jornada pessoas maravilhosas que apoiaram o meu crescimento pessoal e a realização deste sonho, que considero um divisor de águas em minha existência, e, sem elas, jamais poderia ter conseguido. Agradeço também por viver em um país democrático e abençoado, onde as pequenas diferenças são vencidas com perseverança e simplicidade.

Ao Professor Doutor Hamilton Pozo, meu orientador, pela paciência, sabedoria e dedicação, além de sua capacidade de transmitir preciosos ensinamentos que foram fundamentais na realização deste trabalho.

Aos Professores Doutores Antonio Batocchio (UNICAMP) e Takeshi Tachizawa (FACCAMP), pela importante e enriquecedora orientação na qualificação.

A todos os Professores Doutores do MPA, em especial a Manuel Meireles, Cida Sanches, Orlando Roque da Silva e Djair Picchiali, pela diversidade de conhecimento e dedicação na arte de desenvolver pessoas.

A todos os colaboradores da FACCAMP, em especial às competentes secretárias Danusa Mendes, Tatiane Esteves e Joice Bresciani, pelo carinho e apoio nos mais variados assuntos.

Agradeço aos meus colegas de classe, por enriquecedoras discussões e companheirismo, sem eles a jornada seria muito mais difícil.

Aos senhores Jorge Nazareno Rodrigues e Roberto Brito Reis, pela confiança de terem viabilizado o acesso as empresas participantes da pesquisa.

RESUMO

A globalização propiciou que uma diversidade de produtos chegasse a uma gama cada vez maior de consumidores, gerando assim um público cada vez mais exigente por alternativas de consumo – uma nova cor, uma nova funcionalidade de um produto, um serviço inovador – sem oferecer garantia de continuidade de consumo ao seu fornecedor. E por uma pequena fração de tempo, aquela empresa detém uma fatia de mercado e um produto inovador. Porém, o sucesso pode ser repentino, logo outras empresas disponibilizam aquele produto com melhorias, gerando um círculo natural de inovação e criatividade, fomentando cada vez mais ações empreendedoras em um mercado competitivo. O objetivo da pesquisa foi investigar se a flexibilidade organizacional pode fornecer competitividade às micro e pequenas empresas (MPEs), em especial a pequena indústria metalúrgica, gerando uma vantagem competitiva sustentável. Porter (1996, p. 9) coloca que: *A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.* Foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário com escala de concordância tipo *likert*, compreendendo o modelo organizacional flexível, composto pelos fatores: organização do trabalho; gestão de pessoas e processo decisório; e foco no cliente, desenvolvido por Mendes (2002). A pesquisa se caracteriza de natureza exploratória, cujos métodos utilizados são o qualitativo e o quantitativo na avaliação do modelo utilizado. A população pesquisada foi composta pelos gestores das pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP. Os resultados foram analisados com a aplicação de estatística não-paramétrica pela análise das medianas e comparação de dados. Obtendo como resultado a concordância com o modelo organizacional flexível e a competitividade demonstrada pela longevidade encontrada na amostra pesquisada.

Palavras-chave: estrutura organizacional, flexibilidade organizacional, pequenas indústrias, modelo organizacional flexível, organização do trabalho, gestão de pessoas e processo decisório, foco no cliente.

ABSTRACT

Globalization has led to a diversity of products arrive at an increasingly wide range of consumers, thus creating an ever more demanding consumer with alternatives - a new color, a new feature of a product, an innovative service - without offering assurance continued consumer to supplier. And for a small fraction of the time, that company holds a market share and an innovative product. However, success can be sudden, so other companies that offer product improvements, creating a natural circle of innovation and creativity, encouraging more entrepreneurial actions in a competitive market. The aim was to investigate whether organizational flexibility can provide competitiveness of micro and small businesses (MSBs), especially the small metalworking industry, generating a sustainable competitive advantage. Porter (1996, p. 9) states that: The fundamental basis of above-average performance in the long run is sustainable competitive advantage. It was used as a research tool questionnaire with Likert type scale of concordance, including the flexible organizational model, consisting of the factors: work organization, management of people and decision making, and customer focus developed by Mendes (2002). The research is characterized exploratory in nature, whose methods are used in the qualitative and quantitative evaluation of the model. The research population was composed of managers of small metal industries in the region of Osasco-SP. The results were analyzed by applying non-parametric statistical analysis of the median and comparing data. As result, the agreement with the flexible organizational model demonstrated the longevity and competitiveness found in the sample studied.

Keywords: organizational structure, organizational flexibility, small industries, flexible organizational model, work organization, management of people and decision making, customer focus.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade das equipes (ou pessoas) na Empresa. Questão 7.....	49
Gráfico 2 –	A Empresa mantém o cliente informado sobre seu trabalho, produtos e serviços. Questão 8.....	50
Gráfico 3 –	A Empresa preocupa-se em criar, junto aos clientes, uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços. Questão 9....	50
Gráfico 4 –	Os clientes conhecem os produtos e serviços da Empresa. Questão 10.....	51
Gráfico 5 –	As sugestões dos clientes são consideradas no momento de estabelecer os requisitos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Empresa. Questão 11.....	51
Gráfico 6 –	A prioridade na execução das atividades e processos de trabalho da Empresa é definida em função das necessidades e demandas dos clientes. Questão 12.....	52
Gráfico 7 –	Resumo das questões foco no cliente.....	53
Gráfico 8 –	Os empregados são informados sobre os atos administrativos (decisões, compromissos, procedimentos) da Empresa. Questão 13	56
Gráfico 9 –	As decisões relativas à sua Empresa são tomadas em conjunto, pela chefia e pela equipe (ou pessoas) responsável pelo trabalho. Questão 14.....	57
Gráfico 10 –	A chefia da Empresa propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório. Questão 15.....	57
Gráfico 11 –	A chefia de sua empresa concede autonomia às equipes (ou pessoas) para que estas decidam sobre como executar seu trabalho. Questão 16.....	58
Gráfico 12 –	É uma atitude comum das chefias dar aos empregados <i>feedback</i> quanto ao seu desempenho. Questão 17.....	58
Gráfico 13 –	As informações necessárias à realização do trabalho são repassadas às equipes (ou pessoas) no momento adequado. Questão 18.....	59
Gráfico 14 –	Resumo das questões gestão de pessoas e processo decisório.....	60
Gráfico 15 –	As diferentes equipes (ou pessoas) de trabalho da Empresa atuam em parceria para atingir objetivos comuns. Questão 19.....	63
Gráfico 16 –	As equipes (ou pessoas) de sua Empresa adotam novos métodos de trabalho visando aumentar o nível de eficiência da Empresa. Questão 20.....	64
Gráfico 17 –	Nos seus processos de trabalho as equipes (ou pessoas) utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custos e melhores resultados). Questão 21.....	64

Gráfico 18	– Os empregados conhecem quais são os processos e atividades principais para a Empresa atingir sua missão. Questão 22.....	65
Gráfico 19	– Os principais processos de trabalho de Empresa estão descritos formalmente. Questão 23.....	65
Gráfico 20	– A distribuição dos diferentes recursos (humanos, financeiros, materiais) atende a uma prioridade que privilegia os processos e atividades da Empresa. Questão 24.....	66
Gráfico 21	– Os processos de trabalho da Empresa são analisados periodicamente, visando verificar a possibilidade de melhoria. Questão 25.....	66
Gráfico 22	– As equipes (ou pessoas), sempre que necessário, tem facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho para atender as demandas e os objetivos organizacionais. Questão 26.....	67
Gráfico 23	– Resumo questões organização do trabalho.....	68
Gráfico 24	– Resumo de modelo organizacional flexível.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Estrutura simples x adhocracia.....	24
Quadro 2	–	Caracterização do período fordista x pós-fordista.....	30
Quadro 3	–	Caracterização dos fatores da pesquisa.....	34
Quadro 4	–	Fatores do modelo organizacional flexível.....	35
Quadro 5	–	Pequenas indústrias metalúrgicas por Município.....	43
Quadro 6	–	Escolaridade do gestor X características da empresa.....	47
Quadro 7	–	Graus de concordância da escala <i>likert</i>	48
Quadro 8	–	Mediana por questão fator foco no cliente.....	54
Quadro 9	–	Dados por características empresa / gestor X fator foco no cliente.....	55
Quadro 10	–	Mediana por questão fator gestão de pessoas e processo decisório....	61
Quadro 11	–	Dados por características empresa / gestor X Fator gestar de pessoas e processo decisório.....	62
Quadro 12	–	Mediana por questão fator gestão de pessoas e processo decisório.....	69
Quadro 13	–	Dados por características empresa / gestor X Fator organização do trabalho.....	70
Quadro 14	–	Dados por características empresa / gestor X Modelo organizacional flexível.....	72
Quadro 15	–	Resultado dos fatores do grau de flexibilidade organizacional.....	73
Quadro 16	–	Comparação dos resultados: Correio x Entrevista.....	74
Quadro 17	–	Resumo estatístico dos itens - <i>Summary Item Statistics</i>	75
Quadro 18	–	Índice α de Cronbach - <i>Reliability Statistics</i>	76
Quadro 19	–	Estatística da Escala - <i>Scale Statistics</i>	77
Quadro 20	–	Estatística da Escala – <i>Item-Total Statistics</i>	78
Quadro 21	–	Questões que não estão adequadamente correlacionadas com o modelo organizacional flexível.....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos da Pesquisa.....	13
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Conteúdo da dissertação.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Estrutura organizacional.....	18
2.2 Flexibilidade, organização flexível e fatores de flexibilidade.....	25
2.2.1 Flexibilidade.....	25
2.2.2 Organização flexível.....	28
2.2.3 Fatores da flexibilidade organizacional.....	34
2.3 Micro e Pequenas Empresas – MPEs.....	36
3 METODOLOGIA	41
3.1 Tipo de pesquisa.....	41
3.2 Instrumento de coleta de Dados.....	42
3.3 Universo da pesquisa.....	43
4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA	45
4.1 Análise e resultados fator foco no cliente.....	49
4.2 Análise e resultados fator gestão de pessoas e processo decisório.....	56
4.3 Análise e resultados fator organização do trabalho.....	63
4.4 Análise e resultados no modelo organizacional flexível.....	71
4.5 Análise quantitativa com <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
5.1 Limitações da pesquisa e recomendações.....	81
REFERÊNCIAS	
ANEXO	
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

A globalização propiciou que uma diversidade de produtos chegasse a uma gama cada vez maior de consumidores, gerando assim um público cada vez mais exigente por alternativas de consumo – uma nova cor, uma nova funcionalidade de um produto, um serviço inovador – sem oferecer garantia de continuidade de consumo ao seu fornecedor. E por uma pequena fração de tempo, aquela empresa detém uma fatia de mercado e um produto inovador. Porém, o sucesso pode ser repentino, logo outras empresas disponibilizam aquele produto com melhorias, gerando um círculo natural de inovação e criatividade, fomentando cada vez mais ações empreendedoras em um mercado competitivo.

A organização deve acompanhar as demandas do mercado em relação às inovações dos produtos e serviços como: melhoria nos prazos de entrega, redução no tamanho de lotes de fornecimento, embalagem. Sempre pensando em diferenciais que possam agregar valor ao processo ou satisfação do cliente, necessitando cada vez mais organizações facilmente adaptáveis às mudanças do mercado. *O meio ambiente é o ponto de partida do modelo de organização flexível, uma vez que, metodologicamente, parte-se de fora para dentro segundo um enfoque sistêmico que serve de embasamento à metodologia proposta* (TACHIZAWA e SCAICO, 2006 p.79).

Porter (2004, p.3) relata: *A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.*

A deficiência na gestão empresarial e os problemas pessoais são fatores que não apresentaram evolução positiva no estudo: “10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas” (SEBRAE-SP, 2008). O Sebrae-SP (2008, pg. 69-70), complementa:

A redução da taxa de mortalidade de empresas até 4 anos está associada a diversas razões, tais como a melhora do perfil do empresário (ex. maior escolaridade, maior busca de apoio, maior planejamento e maior capacitação pessoal).

Por outro lado, a piora no indicador de mortalidade para empresas até 5 anos parece estar associada a aspectos da gestão empresarial (habilidade de gerir o dia-a-dia da empresa), aparentemente o item de pior evolução durante o período.

Esta pesquisa está concentrada nas micro e pequenas empresas (MPEs); em especial na pequena indústria localizada na região de Osasco, na grande São Paulo. A pequena indústria é caracterizada por duas variáveis: a primeira pelo SEBRAE (2011), quanto ao número de empregados, devendo possuir de 20 a 99 empregados. E a segunda, pela receita bruta anual conforme prevê a Lei Geral¹ da micro e pequena empresa, promulgada em 14 de dezembro de 2006, definindo microempresa aquela que auferir receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 e empresa de pequeno porte aquela que auferir receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

A flexibilidade organizacional é apontada por alguns autores como meio para inovação e competitividade (LEVY, 1992; ANSOFF e McDONNELL, 1993; IMPARATO e HARARI, 1997; TENÓRIO, 2002; MINTZBERG, 2009), podendo auxiliar as MPEs a melhorar seu desempenho e aumentar sua competitividade.

1.1 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa é demonstrar que a flexibilidade organizacional é um diferencial estratégico para a pequena indústria, gerando assim um modelo de gestão que possa proporcionar vantagem competitiva sustentável. Porter (1996, p. 9), complementa:

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

¹ LEI GERAL. Lei Complementar 123 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Objetivos específicos

Além do objetivo principal, outros fatores serão avaliados complementando a visão estratégica de competitividade, como:

- Avaliar se a amostragem das pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP possui flexibilidade organizacional;
- Hipótese h1: Se esta flexibilidade organizacional é um elemento estratégico para as pequenas indústrias fazerem frente às constantes mudanças de mercado;
- Hipótese h2: Se as pequenas indústrias que discordam do modelo organizacional flexível perdem competitividade.

1.2 Justificativa

Segundo o SEBRAE-BR (2005), no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs) ocupando aproximadamente dois terços do setor privado. Embora este setor possua grande importância para a economia brasileira ainda deparamos com alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de existência das MPEs. O SEBRAE-SP (2008) indica a deficiência na gestão empresarial como um dos principais motivos para mortalidade de empresas, dentre outros, e complementa:

Com respeito às empresas registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo, entre 2000 e 2005, verifica-se que a taxa de mortalidade é de 27% para empresas até um ano, 38% para empresas até dois anos, 46% para empresas até três anos e 50% para empresas até quatro, 62% para empresas até cinco anos e 64% para empresas até seis anos de atividade.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p.178) *flexibilidade é uma característica de empresas empreendedoras*. Entretanto, a flexibilidade pode ser encontrada em todos os tipos e tamanhos de empresas, em especial a flexibilidade é uma característica essencial das MPEs quando se observa sua estrutura simples, o gestor geralmente ocupa o único posto de liderança na empresa, de onde emanam todas as decisões desde as mais básicas até as estratégicas, podemos ser levados a concluir que uma estrutura simples pode ser também flexível, ou podemos imaginar que a centralização pode demonstrar uma estrutura rígida, vertical e inflexível.

Tavares, Ferreira e Lima (2009, p.14), relatam:

A estrutura flexível da pequena empresa e a concentração das decisões na pessoa do proprietário-gerente reduzem o custo da decisão e possibilitam uma resposta ágil às mudanças externas. Isso não significa que a centralização e a falta de registros formais constituem um modelo ideal de gestão para MPEs, mas permite compreender melhor a atitude do empresário-dirigente.

Mendes (2002) desenvolveu um instrumento utilizado em sua dissertação de mestrado que pôde aferir a flexibilidade organizacional em uma empresa pública. Após uma pequena adaptação no questionário utilizado por Mendes (2002), foi levado a população de pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP, com a finalidade de conhecer a flexibilidade organizacional neste setor pesquisado.

O questionário de Mendes (2002), adaptado a este público, sugere respostas em uma escala de concordância do tipo *likert* de seis pontos, composto por 20 questões, que serão tabuladas utilizando a mediana e comparação de dados.

A pesquisa pode contribuir com a melhoria da qualidade da gestão da pequena empresa, observando aspectos de competitividade e fornecendo informações para melhoria de sua gestão e desempenho, visto que as pequenas indústrias exercem importante papel na composição do ramo de mercado que

são as micro e pequenas empresas que respondem por 98% das empresas, 67% das ocupações e 20% do PIB brasileiro. A pesquisa “*10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*”, realizada pelo SEBRAE em 2008, ainda demonstra que 27% das empresas paulistas fecham em seu 1º ano de atividade, indicando que um dos principais motivos, a deficiência na gestão empresarial, não indicou sinais de melhoria no período monitorado (SEBRAE-SP, 2008).

A importância deste estudo está em revelar a percepção dos gestores das pequenas indústrias participantes da pesquisa, em relação aos fatores de flexibilidade organizacional, bem como algumas características pessoais e de suas empresas, que podem ser visualizados como fatores de competitividade.

As limitações impostas por esse tipo de pesquisa não diminui a importância e a relevância desse estudo, sobretudo pelo fato do mesmo ter foco em empresas do ramo industrial e esses serem incipientes na literatura.

Assim, se confirmando a concordância a um modelo organizacional flexível, o estudo pode contribuir para reflexões no contexto das empresas, não apenas participantes da pesquisa, mas também, àquelas que têm expectativas de considerar um modelo organizacional flexível como vantagem competitiva, ou ainda, empresas que tenham longevidade no mercado ao considerar pessoas como seu maior patrimônio. Assim, os fatores de flexibilidade identificados por Mendes (2002) serão fundamentais para uma nova configuração em suas considerações técnico-administrativas e também de gestão.

1.3 Conteúdo da dissertação

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos que abordam os seguintes assuntos: no primeiro capítulo é feita uma introdução com a

apresentação dos objetivos, justificativas do trabalho, perguntas e hipóteses; no capítulo dois é descrito o referencial teórico, abordando os temas: estrutura organizacional, flexibilidade organizacional e pequenas empresas; no capítulo três descreve os aspectos metodológicos como o tipo da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, e dados referentes à população e amostra a ser pesquisada; no capítulo quatro apresenta os dados e resultados sobre a pesquisa; no capítulo cinco apresenta as considerações finais e sugestões a novos trabalhos e finalizando com as referências e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é realizar um levantamento bibliográfico visando identificar elementos que possam contribuir para a interpretação e entendimento dos principais aspectos encontrados em: estrutura organizacional, flexibilidade organizacional e micro e pequenas empresas.

2.1 Estrutura organizacional

O ambiente externo, como o mercado e a competitividade, contribui para a evolução estrutural das empresas. Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p.357) *Um estudo da evolução das empresas privadas americanas mostra que, além das pressões ambientais, sempre houve um esforço interno para fazer as coisas de forma melhor e mais eficiente.*

As organizações militares de Frederico, O Grande, da Prússia, que reinou entre 1740 e 1786, serviram de referência como as primeiras estruturas organizacionais desenvolvidas em torno das organizações burocráticas que possuíam um modo de pensar mecanicista caracterizada por possuir atividades rotineiras, eficientes confiáveis e previsíveis (MORGAN, 2007).

As estruturas organizacionais sempre acompanharam a evolução de seu tempo, desde o século XIX, com o surgimento da Administração científica e as teorias de Fayol e Taylor, marcada pelo mecanicismo e baixa valorização da criatividade humana, que atenderam bem o seu tempo em busca da padronização dos processos e produtividade. Essa estrutura demonstra fragilidade para as demandas nos dias de hoje, a não valorização do potencial humano pode representar perda de criatividade e inovação, fatores fundamentais para sobrevivência das empresas que atuam em mercados cada vez mais competitivos. Motta e Vasconcelos (2006, p.26) consideram que na Escola Clássica da Administração o comportamento humano não era considerado

como fator de ajuste de produtividade, e a origem dos problemas organizacionais sempre estavam relacionados a desajustes nas regras e estrutura, sendo esses sanados de forma lógica.

Estrutura organizacional pode ser entendida como a forma e a relação que orienta e organiza o potencial humano dentro da organização, independentemente de seu tamanho, atividade e objetivo. Mintzberg (2009, p.12) complementa: *a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.*

A gestão do negócio ou a coordenação das atividades deve refletir e orientar o pensamento ou a visão do negócio captada de seu principal acionista, não dando espaço a visões paralelas que possam afetar o objetivo pretendido. De acordo com Certo e Peter (1993), que descrevem a existência de dois tipos básicos de estrutura organizacional, a estrutura formal descrita no organograma da organização e a estrutura informal desenvolvida pelo relacionamento social dos membros da organização que são elementos importantes na análise organizacional. Já Morgan (2007, p.196-7) entende que a estrutura, regras e procedimentos são componentes que ajudam no desempenho de uma atividade e *uma visão política desses arranjos, no entanto, sugere que em muitas situações eles são mais bem compreendidos como produtos e reflexos de uma luta pelo controle político.*

Ansoff e McDonnell (1993, p.357), complementam que a estrutura organizacional evoluiu de um *antigo agrupamento formal das atividades logísticas e administrativas na empresa.* Mintzberg (2009, p.12) complementa: *a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas;* e conclui: *a complexidade da divisão do trabalho é diretamente proporcional ao seu tamanho – número de operadores - aumentando a necessidade de supervisão direta.*

Certo e Peter (1993), identificaram cinco tipos de estruturas organizacionais normalmente encontradas, sendo: a simples; a funcional; a divisional; a de unidades estratégicas de negócios; e as estruturas-matriz. E complementa que dependendo da experiência do gestor, as pequenas empresas podem concorrer efetivamente com grandes indústrias devido a sua rapidez e flexibilidade de implementar estratégias. Mintzberg (2009) coloca que devido à centralização do poder, a tomada de decisão é mais flexível e o ambiente da estrutura simples tende a ser, ao mesmo tempo simples e dinâmica.

Mintzberg (2009), também identifica cinco configurações de estrutura para descrever todas as organizações, sendo: estrutura simples; burocrática mecanizada; burocrática profissional; forma divisionalizada; adhocracia.

A estrutura organizacional simples é caracterizada pela pequena ou falta de estrutura, geralmente coordenada pelo principal interessado, o trabalho realizado de forma multifuncional por poucos assessores com pouca formalização e treinamento. Mintzberg (2009, p.178-9), define:

A estrutura simples é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração. Tipicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão de trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação. Acima de tudo é orgânica. ...A coordenação de uma Estrutura simples é largamente efetivada por supervisão direta. Especificamente, o poder sobre todas as decisões importantes tende a estar centralizado nas mãos do executivo principal. Assim, a cúpula estratégica emerge como parte-chave da estrutura; de fato, a estrutura consiste frequentemente em pouco mais de uma cúpula estratégica de uma pessoa e de um núcleo operacional orgânico.

Mintzberg (2009) explica que a burocracia mecanizada pode ser caracterizada por ter um trabalho operacional rotineiro, e na maior parte simples e repetitivo, possuindo também hierarquia de autoridade claramente definida e complementa: a burocracia mecanizada geralmente é encontrada em organização antiga, com volume de trabalho operacional caracterizado pela repetição e padronização, tarefas rotineiras, especializadas e altamente

padronizadas, muita normalização, centralização na tomada de decisão, funções de linha e acessória muito bem definidas e quantidade considerável de trabalhadores no nível operacional.

Mintzberg (2009) explica que a burocracia profissional se baseia no treinamento e doutrinação das habilidades e é orientada pela coordenação da padronização dessas habilidades, aplicadas por profissionais especializados que após o seu treinamento delega relativo controle sob o seu próprio trabalho.

Mintzberg (2009, p.216), descreve que:

o profissional tem duas tarefas básicas: 1) categorizar a necessidade do cliente em termos de uma contingência, que indica o programa padrão a usar, tarefa conhecida como diagnóstico; 2) aplicar ou executar esse programa.

A estrutura disposta em forma divisionalizada, mantém em cada unidade de negócio setores chaves como compras, engenharia, produção e marketing, mantendo partes da estrutura dispersas pelas unidades, essas divisões são criadas conforme os mercados que atendem. Cada unidade opera de forma semi-autônoma, descentralizada, com autonomia para tomada de decisões e seus resultados são monitorados pelo escritório central (MINTZBERG, 2009). Confirmando esse parecer Mintzberg (2009, p.240-2), complementa: *...o principal mecanismo de coordenação na forma divisionalizada é a padronização dos outputs, e um parâmetro-chave de design é o sistema de controle de desempenho.*

A aplicação da burocracia mecanizada nas unidades de negócio, aplicadas pelo controle das saídas e avaliação de desempenho, e o treinamento e doutrinação no nível de supervisão direta, pode melhorar o desempenho da forma divisionalizada. Mintzberg (2009) coloca que a forma divisionalizada funciona melhor quando as estruturas das unidades são da forma burocracia mecanizada.

A forma divisionalizada, indicada por Mintzberg (2009), possui unidades de linha também chamadas de divisões, e são comandadas por um escritório central que orienta sua administração e o fluxo do poder emana de cima para

baixo na estrutura. Essa forma de estrutura é amplamente aplicada no setor privado da indústria.

Mintzberg (2009) particulariza a forma divisionalizada por possuir a faixa mais estreita de todas as estruturas; por não dispor de ambiente apropriado, necessitando da estrutura da burocracia mecanizada para melhorar seu desempenho. Mintzberg (2009, p.279-80) conclui que,

As vantagens econômicas que oferece sobre as organizações independentes refletem ineficiências fundamentais nos mercados de capitais e nos sistemas de controle dos acionistas que devem ser corrigidas por si próprias, além de criar problemas sociais fundamentais.

A adhocracia é indicada para os negócios onde se demandam elevados níveis de inovação e criatividade. A quinta estrutura descrita por Mintzberg (2009, p.282-4), que coloca a inovação em primeiro plano e descreve: *Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação*, e define e classifica a adhocracia como: estrutura altamente orgânica com pouca formalização do comportamento; especialização do trabalho altamente horizontalizada; treinamento formal, agrupando especialistas em pequenas equipes de projeto orientadas pelo mercado visando um trabalho específico (ad-doc) com coordenação interna entre as equipes. E ainda conclui que a *adhocracia é a configuração que demonstra menor reverência aos princípios clássicos da administração, especialmente a unidade de comando.*

A adhocracia poderá ser a estrutura do futuro, pois traz características de liberdade funcional que propulsionam a inovação no ambiente de trabalho. Também pode ser entendida como uma estrutura simples, porém organizada e profissionalizada, por incentivar a especialização e o treinamento. *Inovar significa romper padrões estabelecidos* (MINTZBERG, 2009, p.282).

Mintzberg (2009, p.304) complementa:

As empresas multinacionais com interdependências entre suas diferentes linhas de produtos e que enfrentam crescente complexidade, bem como dinamismo em seu ambiente, serão desenhadas como adhocracias divisionadas híbridas. Se a estrutura simples e a burocracia mecanizada foram as estruturas de ontem e a forma divisionalizada, a de hoje, claramente, a adhocracia é a estrutura de amanhã.

A estrutura adhocrática poderá auxiliar as empresas a aumentar sua competitividade, devido a sua característica de viabilizar a criatividade e inovação. Mintzberg (2009, p.285) complementa: *a adhocracia operacional inova e soluciona os problemas de interesse direto de seus clientes.*

Mintzberg (2009, p.317), após descrever as cinco estruturas complementa que *nenhuma estrutura iguala-se perfeitamente a qualquer uma das configurações*, entretanto, a configuração da pequena empresa empreendedora está muito próxima a estrutura simples.

O quadro 1 compara algumas dimensões da estrutura simples, peculiar das pequenas empresas, e da estrutura adhocrática que possui uma forte característica de inovação. Buscando fornecer a pequena empresa pontos que possam ser implementados que possam proporcionar um ambiente de inovação e criatividade.

Quadro 1 – Estrutura simples x adhocracia

Algumas dimensões de Mintzberg	Estrutura simples	Adhocracia
Parte chave da organização	Cúpula estratégica	Assessoria de apoio (com núcleo operacional na Adhocracia operacional)
Especialização das tarefas	Pouca especialização	Muita especialização horizontal
Treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Muito treinamento
Formalização do comportamento: burocrática / orgânica	Pouca formalização, <i>orgânica</i>	Pouca formalização, orgânica
Planejamento e sistemas de controle	Pouco planejamento e controle	Planejamento limitado de ações (especialidade na Adhocracia Administrativa)
Descentralização	Centralização	Descentralização seletiva
Acessória de apoio	Pequena	Altamente elaborada (especialmente na Adhocracia Administrativa), mas indistinta na linha intermediária do trabalho de projeto
Fluxo de autoridade	Significativo a partir da cúpula administrativa	Insignificante
Fluxo de comunicação informal	Significativo	Significativo por toda parte
Fluxo de tomada de decisão	De cima para baixo	Misto, em todos os níveis
Ambiente	Simples e dinâmico; às vezes hostil	Complexo e dinâmico; às vezes diferentes (na Adhocracia Administrativa)
Poder	Controle do executivo principal; frequentemente o proprietário; não segue a moda	Controle de especialistas; muito sujeita a moda

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2009, p.310-3)

2.2 Flexibilidade, organização flexível e fatores de flexibilidade

2.2.1 Flexibilidade

A Administração não fornece uma definição clara sobre a palavra flexibilidade, outras áreas do conhecimento podem auxiliar defini-la a exemplo da área desportiva que utiliza a palavra flexibilidade para designar características dos atletas. Entretanto, Sennett (2009, p.53) fornece um significado à palavra flexibilidade:

A palavra "flexibilidade" entrou na língua inglesa no século quinze. Seu sentido derivou originalmente da simples observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal. "Flexibilidade" designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas.

Slack, Chambers e Johnston (2009, p.45), observando na visão da administração da produção definem: *flexibilidade significa ser capaz de alterar a operação de alguma forma. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz.* Complementando com a necessidade de quatro habilidades da operação:

- *Introduzir ou modificar produtos e serviços (flexibilidade de produtos/serviços);*
 - *Produzir uma ampla variedade ou composto de produtos e serviços (flexibilidade de composto – mix);*
 - *Alterar os níveis de saída para produzir diferentes quantidades ou volumes de produtos e serviço ao longo do tempo (flexibilidade de volume);*
 - *Alterar os tempos de entrega de seus serviços e produtos (flexibilidade de entrega).*
-

Slack, Chambers e Johnston (2009, p.267-8), também relatam que as novas tecnologias, mudanças mercadológicas e sociais incorporam mudanças na administração da produção incluindo três aspectos: o primeiro é a Flexibilidade de habilidades, que orienta a força de trabalho adaptável em diversas tarefas; segundo é a Flexibilidade do tempo, que orienta a necessidade das pessoas e das empresas a alinharem a disponibilidade de tempo com o aumento de demanda, ou seja: *Conjugar a oferta de trabalhadores com a demanda por seus trabalhos é o objetivo de “horário flexível” ou flexi-tempo*. E finalmente a Flexibilidade de localização, o teletrabalho, orienta que algumas funções indiretas possam ser desempenhadas fora da área produtiva, desde que tenha um canal de comunicação, ou seja: *com a percepção deste fato, surgiu a idéia do teletrabalho, também conhecido como “locais de trabalhos alternativos, “trabalho flexível”, trabalho em casa e escritório virtual*.

A flexibilidade também pode ser utilizada para eliminar falhas de planejamento na produção. Batocchio (1991, p.74) complementa: *Os componentes da flexibilidade para erros de previsão e para mau funcionamento do sistema têm caráter preventivo, enquanto a flexibilidade em montagem e em mudança de produto é baseada em sequência de produção planejada*.

A flexibilidade pode ser entendida também como um comportamento organizacional capaz de melhorar as chances de sobrevivência da empresa em um mercado competitivo. Pozo (2010, p.136) complementa:

Para fazer frente às incertezas predominantes nos mercados atuais e aos novos paradigmas da economia globalizada, é suma importância uma atuação com ampla abrangência das modernas técnicas de gestão principalmente flexibilidade em face de variáveis ambientais.

Hardjono (1995) citado por van Marrewijk (2010), apresenta um modelo (FourPhase[®]), como ferramenta de análise organizacional que possibilita a escolha da estratégia adequada para implementação de melhorias na organização por meio de um desempenho sustentável e desenvolvimento de competências.

Van Marrewijk (2010) relata que esse modelo sugere que as organizações optem por questões internas ou externas e, ao mesmo tempo pelo controle ou pela mudança. Ambos os pares são dicotomias, embora cada um dos lados dessas dicotomias é importante, em um cenário específico apenas um dos lados possui a restrição (interno ou externo) ou a solução (controle ou mudança). A figura 1 insere os valores: conhecimento; pessoas; mercado; e finanças, como valores fundamentais na organização e apresenta as dicotomias básicas como foco na mudança x foco no controle; e foco no externo x foco no interno, resultando assim as quatro orientações estratégicas: a eficácia, a eficiência, a flexibilidade, a criatividade.

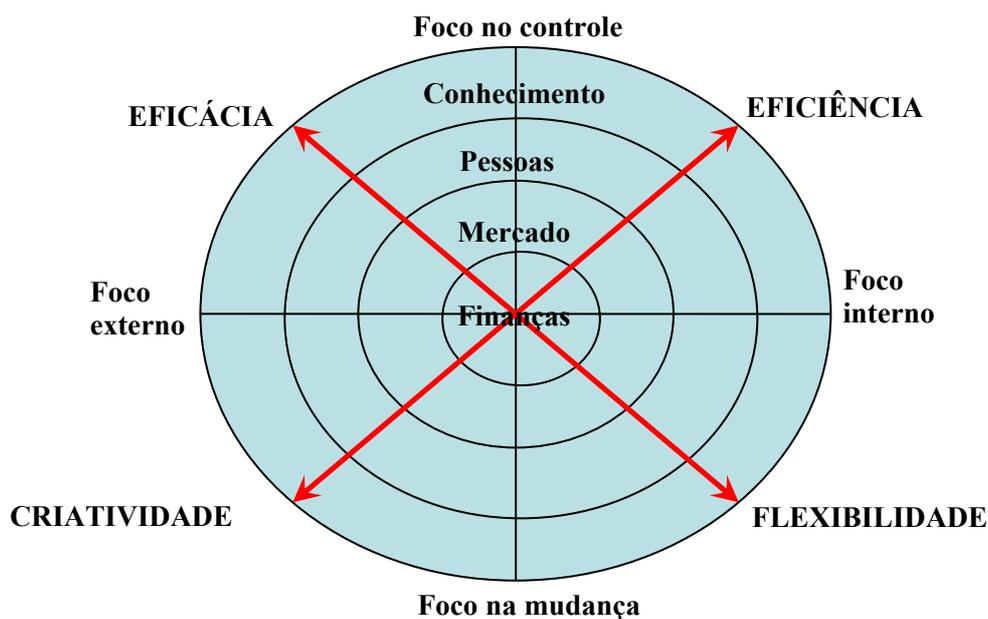


Figura 1 – Os recursos do núcleo, as dicotomias, e orientações estratégicas.
Fonte: Adaptado de van Marrewijk (2010, p.87).

Entre alguns focos importantes, van Marrewijk (2010, p.89), revela que o *cliente é sensível a qualidade dos serviços, o que exige uma abordagem flexível da organização (flexibilidade)*. Porém a implantação da flexibilidade deve ser avaliada e planejada e sua aplicação inadequada pode levar a empresa a perceber prejuízos tanto no processo produtivo como na gestão de pessoas. Pereira, Dal Forno e Tubino (2008), afirmam que empresas realizam altos investimentos sem identificar onde exatamente necessitam da flexibilidade, indicando a necessidade de desdobrar a flexibilidade para a especialização, processos, operação ou gerenciamento com a finalidade de arquitetar uma fábrica inteligente.

2.2.2 Organização flexível

A evolução tecnológica e mercadológica representada pela diferenciação nas necessidades dos compradores e abertura dos mercados, abrigaram as organizações a adotarem a flexibilização organizacional a fim de obter sustentação nos negócios, o foco desta flexibilização é a capacidade de inovação das pessoas. *A partir dos anos 1980, as empresas brasileiras..., procuraram incorporar um novo modelo de gestão que agilizasse o processo de produção através das tecnologias da informação e que promovesse de maneira mais consciente e envolvimento do empregado no processo de trabalho* (TENÓRIO, 2002, p.15).

Tenório (2002, p.163), define:

...modelo flexível de gestão organizacional caracteriza-se pela diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa.

A flexibilidade é o elemento chave que pode garantir a competitividade às organizações. E essa poderá ser conseguida associando os interesses das

peçoas, atuando de forma criativa e colaborativa, com os interesses da organização. Levy (1992) define flexibilidade como a liberdade de ação na aplicação de recursos, é a forma de aumentar a velocidade na aplicação e combinação de recursos e inovação.

Tachizawa, Picchiai e Pozo (2009, p.14), confirmam:

O fator equilíbrio vida-trabalho abrangue programas e políticas que facilitam o balanço trabalho-vida que reconhece que o colaborador tem responsabilidades e vida além do trabalho e ajudam os indivíduos a melhorarem a administração destas múltiplas demandas. Conflito entre o trabalho e outras responsabilidades da vida pode diminuir a qualidade de ambos, do trabalho e da vida familiar dos colaboradores, o qual por seu turno pode afetar os resultados corporativos, tais como: produtividade; absenteísmo; e rotatividade. Programas para equilíbrio do trabalho-vida ajudam os indivíduos a equilibrar as demandas múltiplas de suas vidas.

Embora, freqüentemente, considerado, principalmente no contexto de suporte de família, com uma ênfase especificamente em idosos ou assistência a menores, um foco estreito na família exclui aqueles empregados que não tem esse tipo de demanda. Ao invés disso, colaboradores podem ter responsabilidades outras em suas vidas pessoais que requerem flexibilidade. Programas de equilíbrio trabalho-vida incluem horários flexíveis, creches, atendimento a idosos, e medidas de segurança de trabalho.

Ansoff e McDonnell (1993, p.178-9), colocam: *O objetivo de flexibilidade é uma característica de empresas empreendedoras. A flexibilidade interna é conseguida graças à configuração de recursos, capacidades, habilidades e potencialidades da empresa.*

Tenório (2002, p.163), caracteriza o *modelo flexível de gestão organizacional pela diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa.*

Tachizawa e Scaico (2006, p.78), revelam uma alternativa de modelo de organização flexível segregando as atividades produtivas das atividades de apoio. Sugerindo que as atividades que não fazer parte da estratégia organizacional sejam alocadas em fornecedores externos.

O modelo de organização flexível proposto por Tachizawa e Scaico (2006, p.78), inclui o meio ambiente como foco principal de mudança e relaciona outros fatores importantes como:

... meio ambiente e seus elementos estratégicos; - interação permanente com o seu mercado e clientes; - estruturação das atividades por processo; - subcontratação, parcerias e terceirização; - forma de utilização das pessoas; - aplicação dos recursos da tecnologia da informação; - gestão e avaliação econômica; e referências de excelência.

Mendes (2002, p.29), afirma ainda que: *O tema flexibilidade organizacional está relacionado a estratégias gerenciais que influenciam a efetividade e competitividade das empresas, e o mesmo pode ser analisado tanto sob perspectivas mais abrangentes, como sob perspectivas mais específicas.* Tenório (2002) distingue organizações flexíveis de não flexíveis, fazendo um paralelo entre o período fordista e do pós-fordista (Quadro 2).

Quadro 2 – Caracterização do período fordista x pós-fordista

Fordismo	Pós-fordismo
Rigidez organizacional	Flexibilização organizacional
Técnica repetitiva de produção de serviços ou produtos padronizados	Diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa
Sistemas mecânicos	Sistemas orgânicos

Fonte: Adaptado de Tenório (2002)

Wright (2009) identificou em sua pesquisa fatores como flexibilidade organizacional e integração da comunidade, foram responsáveis pela sobrevivência de organizações rurais a mais de 30 anos nos Estados Unidos. Levy (1992) complementa que a flexibilidade na organização é a saída para minimizar o efeito das turbulências do meio externo e reduz a necessidade de

inúteis simulações de cenários futuros. Já Silva (2004, p.45), observando as empresas de pequeno porte destaca como vantagem a *flexibilidade de constituir arranjos organizacionais valorizando a estrutura simples, mais dinâmica, inovadora e sensível às exigências de mercado, proporcionando atendimento personalizado ao consumidor.*

Phillips e Wright (2009) comentam que as organizações estão descobrindo que a sua capacidade de responder às imprevisíveis mudanças do mercado está se tornando um fator-chave na sobrevivência. Os processos da capacidade de adaptação e de negócios para as preferências do cliente (flexibilidade) se tornaram uma necessidade para sistemas online. Dwyer (2009) destaca a flexibilidade nos negócios como importante instrumento para observação das necessidades dos clientes que valorizam as questões ambientais.

Sebastião e Golicic (2008) indicam a flexibilidade organizacional como parte da estratégia para melhorar a cadeia de abastecimento e levantamento de informações de mercado. Tachizawa e Scaico (2006) identificam que na organização flexível, o foco é o atendimento ao cliente, identificando suas necessidades e desenvolvimento de novos produtos além da interação com os clientes e fornecedores.

Tachizawa e Scaico (2006) confirmam que a organização flexível centra em suas atividades essenciais (processos produtivos), e as atividades acessórias subcontratar junto a pequenas e médias empresas. Assim a organização poderá se dedicar naquilo que faz melhor, e sugere *...adotar a subcontratação externa de atividades em direção aos fornecedores da empresa.*

A flexibilidade organizacional é uma competência que a empresa deve adquirir para enfrentar as novas demandas da sociedade e seus novos valores. Guadamillas e Donate (2008) indicam a flexibilidade organizacional como um importante fator para desenvolvimento do empreendedorismo corporativo no apoio ao crescimento da organização. Já Ignatiadis e Nandhakumar (2007), expõem que a flexibilidade organizacional pode ser afetada quando se aumenta o controle na organização na implantação de um sistema empresarial.

Camisón e López (2010) sugerem utilizar a flexibilidade para gerar capacidades organizacionais com base no produto, processo e inovações organizacionais, uma vez que estes são recursos que podem criar vantagens competitivas. Nonaka e Takeuchi (1997) complementam: à medida que o conhecimento e a inovação passam a ser mais significativos para a vantagem competitiva da organização, aumenta a insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais, de tal forma que a gestão do conhecimento requer que as empresas se habilitem a encarar a dinâmica ambiental, decorrente desse novo contexto.

Tachizawa e Scaico (2006, p.86), sugerem um rodízio de funções entre os ocupantes de cargos nas organizações, além de: *as equipes de trabalho das células, analogicamente ao uso de equipes de chão-de-fábrica, têm-se demonstrado na prática como mais eficientes do que a hierarquia funcional.*

Tachizawa e Scaico (2006) entendem que no futuro os empregados regulares, com horário de trabalho fixo, trabalharão mais em períodos de pico de demanda e posteriormente compensará estas horas em períodos de redução de demanda.

Uma organização flexível pode melhorar seu desempenho por meio da descentralização do poder, permitindo que o tempo de seus dirigentes seja gasto com atividades voltadas na implementação e manutenção da estratégia da empresa. Mendes (2002, p.30) complementa:

Na busca de resultados e na melhoria do desempenho, a organização deve investir numa maior flexibilidade das estruturas, associada à descentralização das decisões e delegação de controle das funções, ao mesmo tempo em que deve evitar a rigidez burocrática e a demarcação de fronteiras entre grupos, ampliando assim sua capacidade de gerenciar as pessoas e de utilizar adequadamente o trabalho na administração das mudanças.

O contexto atual é extremamente globalizado e exige maior flexibilidade das organizações para conseguirem acompanhar as exigências do mercado, considerando as pessoas como fonte principal de vantagem competitiva (OLIVEIRA e SIMONETTI 2010, p.56). Silva (2004, p.45), constata em sua

pesquisa que *a gestão de pequenos negócios pode ser muito influenciada pelo perfil pessoal e capacidade administrativa de seus proprietários-gerentes.*

Schons (2010, p.4), observa que as pequenas empresas adotam *...uma postura ágil diante ao mercado tirando proveito de sua flexibilidade, o que de fato, é altamente favorável em um contexto de mudanças contínuas.* Imparato e Harari (1997) comentam que as empresas projetadas como máquinas não prevê a inovação e a flexibilidade, não sendo compatível com o atendimento de demanda de serviços customizados em um mercado globalizado.

O fato é, quando uma organização é simples, o controle do trabalho, segundo Mintzberg (2009) basicamente está nas mãos dos operadores. A coordenação é obtida mediante comunicação informal. Ainda de acordo com o autor, existe um paradoxo nesse tipo de coordenação, pois essa forma é também considerada como um tipo de mecanismo inerente às organizações mais complexas, constituindo-se dos relacionamentos não-oficiais gerados no grupo de trabalho – estrutura informal.

Em uma das quatro iniciativas Imparato e Harari (1997), remetem o pensamento para o Cliente do futuro, *que as pessoas tomem consciência de que a estrutura da organização deve ser rápida, flexível e livre.* Assim analisando a concorrência em razão de sua flexibilidade, o produto do concorrente é menos importante que sua capacidade de se organizar em torno de uma nova idéia e suas habilidades. O exercício de comparar as habilidades de sua empresa, sua capacidade de se organizar em novos fluxos de trabalho, podem ser um importante diferencial competitivo.

A customização dos produtos e serviços será possível com atitudes flexíveis dentro da organização, exigindo acordos maleáveis com fornecedores, programas de vendas, sistema de remuneração, entre outros (IMPARATO e HARARI, 1997).

2.2.3 Fatores da flexibilidade organizacional

Mendes (2002) não encontrando questionários validados para utilizar em sua pesquisa, que visava comparar dois modelos organizacionais utilizados em uma empresa pública brasileira, resolveu desenvolver e validar um instrumento para este fim.

Mendes (2002) primeiramente realizou uma revisão na literatura visando identificar os fatores que caracterizavam flexibilidade organizacional e deveriam pertencer a este instrumento. Mendes (2002, p.57) identificou os seguintes fatores: *pré-disposição a mudanças; capacidade de inovação; processo decisório; modelo de organização do trabalho; sistema de informação; estilo gerencial e modelo de gestão de pessoas.*

Mendes (2002) posteriormente selecionou e classificou os fatores identificados; submeteu 72 questões a análise de especialistas e como resultado classificou os fatores em três grupos sendo: organização do trabalho, gestão de pessoas e processo decisório e foco no cliente. O quadro 3 apresenta os fatores e variáveis desenvolvidos em seu estudo.

Quadro 3 – Caracterização dos fatores da pesquisa

FATORES	VARIÁVEIS
Organização do trabalho	Eficiência/racionalidade; integração das equipes /atividades; melhoria dos processos.
Gestão de pessoas e processo decisório	Processo de comunicação; fluxo de informação; autonomia; relacionamento com a chefia.
Foco no cliente	Qualidade do produto/serviço; relacionamento com o cliente; satisfação do cliente.

Fonte: Mendes (2002, p.60)

Finalmente, Mendes (2002), após realização de análise fatorial concluiu em sua pesquisa que o instrumento era unifatorial e agrupou os três fatores definidos em um único fator que denominou de: *Modelo organizacional flexível*.

Considerando o modelo apresentado, no estudo da flexibilidade organizacional nas pequenas industriais metalúrgicas da região de Osasco-SP, será utilizada a definição apresentada por Mendes (2002, p.83):

Modelo organizacional flexível: que indica se a forma de organização do trabalho e o funcionamento do processo decisório praticado pela empresa estão focados nos clientes e se favorecem o uso racional de recursos; a interação dos processos de trabalho; a autonomia das equipes e a descentralização das decisões.

Os fatores que compõe o modelo organizacional flexível e suas descrições estão apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Fatores do modelo organizacional flexível

Fator	Descrição
Organização do trabalho	Propõe analisar se a maneira com que foram organizadas e planejadas as atividades privilegia os objetivos organizacionais em detrimento aos setoriais ou individuais; se facilita processos de mudança, se busca a utilização racional de recursos, a melhoria contínua dos processos de trabalho; a integração das equipes e a visão global das atividades.
Gestão de pessoas e processo decisório	Visa verificar como funciona a relação líder-liderado no processo decisório e se o processo de delegação de autoridade e responsabilidade há um estímulo à participação e ao comprometimento. São enfocados aspectos como: descentralização e autonomia; processo de comunicação; e participação dos empregados na tomada de decisão.
Foco no cliente	Tem por objetivo verificar se a gestão da organização está centrada nos clientes. Para isso propõe-se analisar se os requisitos de qualidade, as necessidades e o nível de satisfação dos clientes são considerados no planejamento e execução das atividades, bem como se a unidade conhece seus clientes.

Fonte: Mendes (2002. p.58-9)

Considera-se que para um bom emprego da flexibilidade organizacional a utilização de instrumentos que possam auxiliar o seu desempenho, como um sistema de gerenciamento e recuperação de dados conseguidos por meio da tecnologia da informação (TI), o gerenciamento das atividades de vendas, compras, produção, planejamento, recursos humanos, dificilmente são gerenciados de maneira eficaz sem a utilização de um sistema computacional. Slack, Chambers e Johnston (2009, p.422), complementam: A gestão de informações geradas pela atividade consiste em uma das questões mais importantes nas diversas funções da empresa, agrupando todas as informações relevantes,

Dessa forma, pode-se informar às decisões de planejamento e controle quando as atividades devem ocorrer, onde devem ocorrer, quem deve executá-las, quanta capacidade será necessária para executá-las e assim por diante. Isso é o planejamento de recursos da empresa (ERP – enterprise resource planning).

2.3 Micros e Pequenas Empresas – MPEs

As MPEs brasileiras possuem uma participação de 98% no número de empresas brasileiras. Empregam 53% dos trabalhadores formais, porém possuem uma participação de 20% no produto interno bruto brasileiro – PIB e representa apenas 2,7% do valor das exportações (SEBRAE-BR, 2005).

As empresas são classificadas pelo número de empregados e pelo faturamento anual. O serviço de apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE classifica:

- **As empresas industriais como:**

Microempresas até 19 trabalhadores; Empresas de pequeno porte de 20 a 99 trabalhadores; Médias de 100 a 499 trabalhadores; Grandes acima de 500 trabalhadores.

- **As empresas comerciais e de serviços como:**

Microempresas até nove trabalhadores; Empresas de pequeno porte de 10 a 49 trabalhadores; Médias de 50 a 99 trabalhadores; Grandes acima de 100 trabalhadores.

Para efeito das exportações o faturamento é medido em US\$ (dólares americanos), classificando as **microempresas** com até US\$ 200 mil para o comércio e serviços e US\$ 400 mil para indústrias; as **EPPs** com faturamento acima de US\$ 200 mil até US\$ 1.500 mil para comércio e serviços e US\$ 3.500 mil para a indústria.

Um dos papéis designados a elas é a oferta de produtos e serviços demandados pela sociedade que só podem ser rentáveis se comercializados em pequena escala (SANTOS, FERREIRA e FARIA, 2009). Esta instituição, apesar de constituir um dos pilares da economia brasileira, segundo o SEBRAE-BR (2005), aproximadamente 60% das MPEs morrem até o quarto ano de existência.

As MPEs, apesar de exercerem importante papel na geração de empregos no Brasil, ainda não perceberam incentivo substancial da política econômica brasileira, diferentemente do modelo italiano, onde a empresas deste porte receberam forte incentivo governamental e foram decisivas na redução de diferenças regionais. Neto (2006, p.14) complementa que na União Européia as pequenas e médias empresas,

...além de serem a maioria dos estabelecimentos empresariais e gerarem a maior parte dos empregos, têm se adaptado mais facilmente – que as grandes empresas – às novas exigências tecnológicas e mantido altos coeficientes de exportação.

Silva (2004) considerou em seu trabalho que as empresas de pequeno porte têm demonstrado flexibilidade para constituir arranjos organizacionais, valorizando a configuração simples, mais dinâmica, inovadora e sensível às exigências de mercado e prestando atendimento personalizado ao consumidor. Também caracterizam essas empresas a criação de empregos, a disposição das oportunidades ao empreendedorismo, a capacidade de diversificação de produtos e processos, proporcionando maior competitividade e facilitando a cooperação.

As MPEs encontram dificuldades em desenvolver estratégias, ...*estas tem várias origens, dentre as quais, a falta de recursos humanos capacitados, a falta de métodos estruturados e a complexidade das relações da empresa com o meio onde ela está inserida* (VIEIRA, 2002, p.16). Um dos papéis designados a elas é a oferta de produtos e serviços demandados pela sociedade que só podem ser rentáveis se comercializados em pequena escala (SANTOS, FERREIRA e FARIA, 2009). Esta instituição apesar de constituírem um dos pilares da economia brasileira, segundo SEBRAE-BR (2005), aproximadamente 60% das MPEs morrem até o quarto ano de existência.

Hasenclever et al. (2007, p.9), destacam outras dificuldades das pequenas empresas relacionadas na distribuição de seu produto, como:

Um dos maiores desafios das pequenas e médias empresas brasileiras é a distribuição de seu produto no mercado internacional, conforme constatado na primeira seção, levando a uma participação relativa nesse mercado em torno de 5%. Mesmo no mercado nacional, essas empresas em geral não dominam os canais de distribuição e são dependentes desses canais, não possuem marca própria ou marketing dirigido a seu produto, ficando a mercê dos intermediários que acabam por consumir grande parte das margens de sua comercialização. Nesse sentido o mercado internacional poderia ser uma importante fonte de diversificação, reduzindo o risco das crises locais e diversificando os canais de distribuição.

Guerra e Teixeira (2010) indicam algumas razões para sobrevivência das pequenas empresas, sendo: complementar a produção das grandes empresas; menor custo de produção por pagar menores salários; impossibilidade de incorporar economia de escala devido ao grande número de pequenas empresas e falta de barreiras para novos pequenos negócios; contínua disposição para entrada de novos empreendedores; necessidade de redução de custos das grandes empresas pelo processo de subcontratação das pequenas empresas; os produtos despadronizados para o atendimento de mercados específicos; segmentos onde faltam tecnologias para inovação; a fatia de mercado atendido pelas pequenas empresas desencoraja as grandes empresas a manter estratégias de tomadas deste mercado pelo grande descontentamento do pessoal envolvido e possíveis problemas políticos com os governos.

Guerra e Teixeira (2010, p.138), ainda incluem as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas, destacando-se: dificuldade de crédito e a tecnologias de ponta; falta de recursos para investimentos em pesquisa, propaganda e equipamentos sofisticados; falta de visão estratégica devido a centralização das atividades da empresa; elevados custos de aquisição devido a falta de escala; pequena margem de lucro causada pela forte concorrência entre as pequenas empresas;

Segundo Porter (2004, p.31), *O governo pode, também, afetar a posição da indústria com substitutos a partir de regulamentações, subsídios ou outros meios.*

O governo brasileiro vem implementando ações visando apoiar as MPEs, porém a participação das MPEs no produto interno bruto é pouco significativa comparada a sua representatividade no número de empresas e postos de trabalho incorporados, 98% em número de empresas constituídas e 56% de postos de trabalhos formais. As mudanças trazidas pela Lei Complementar N°. 123 de Dezembro de 2006, que instituiu o **Simplex Nacional** (regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte), ainda não alavanca de forma significativa esta questão.

Andrade (2010, p.17) conclui:

...a lei apresenta algumas lacunas que dependendo o setor de atuação da empresa, de seu faturamento, e de suas práticas comerciais poderá não trazer nenhum benefício, muito pelo contrário, poderá representar um maior valor de tributos a pagar.

A implantação do simples nacional na visão de Barros e Souza (2008, p.12) relata que as MPEs

...tiveram uma nova visão em relação à carga tributária, o que pode gerar efeito ilusório às Empresas de Prestação de Serviços, que em várias situações tiveram sua carga aumentada em relação à tributação pelo Lucro Presumido.

As MPEs para sobreviverem podem adotar estratégias de diferenciação de seus produtos e serviços por meio de capacitação de seus gestores e cobrindo lacunas do mercado em relação ao atendimento, custo e qualidade oferecidos aos compradores.

Tachizawa e Faria (2004, p.45) apresentam o grande desafio das MPEs:

...está no diferencial da empresa; na qualidade oferecida; e no preço compatível com o mercado... o que acontece hoje mudará a qualquer momento.... o empreendedor deve procurar estar altamente capacitado para não ser pego de surpresa.

Porter (2004, p.39) complementa a estratégia *é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda indústria.*

Muitas dificuldades das MPEs podem ser transpostas com a vontade das pessoas em desenvolver um produto ou serviço que seja diferenciado e agregue valor ao processo do cliente. Para isso as necessidades da equipe de trabalho que compõe a quadro da empresa devem estar alinhadas com as necessidades da empresa, criando um ambiente adequado para inovação e criatividade. Morgan (2007, p.56-7) mostra que:

A idéia de integrar as necessidades dos indivíduos e das organizações tornou-se uma força poderosa. Começaram a surgir alternativas para a organização burocrática à medida que a pesquisa mostrou como as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e as organizações de trabalho em geral podiam ser modificados para criar trabalhos "mais ricos" e motivadores que encorajassem as pessoas a exercer suas capacidades de autocontrole e criatividade.

3 METODOLOGIA

Cervo e Bervian (1996), afirmam que *ciência é uma das poucas realidades que podem ser legadas às gerações seguintes*.

Para se evoluir no pensamento humano, há necessidade de entender seu comportamento, necessitando utilizar um método adequado. Este capítulo visa elucidar os procedimentos que serão utilizados na pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é de natureza descritiva e exploratória, considerada por Cervo e Bervian (1996) como *...o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas*.

O estudo exploratório foi direcionado a dois pontos do comportamento organizacional que são: a estrutura organizacional e a flexibilidade organizacional, objetivando descrever os fatores que as caracterizam. Utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica na realização da revisão da literatura por meio de bibliotecas e *internet* de acesso público.

O estudo descritivo contará com a aplicação de um questionário direcionado aos gestores de pequenas empresas, observando alguns fatores relacionados à estrutura e comportamentos organizacionais, analisando sua percepção quanto aos fatores pesquisados.

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, porque prevê a aplicação de um questionário estruturado com escala de concordância do tipo *likert*, e algumas questões relativas a estrutura da empresa e de seu principal gestor a partir da análise das medianas. E também pode ser considerada como quantitativa por utilizar como indicador o coeficiente Alpha de Cronbach que

avalia o modelo organizacional flexível a partir dos fatores que o compõem, e complementado pelo coeficiente de correlação de Pearson que verifica a correlação entre o item pesquisado e o total obtido na pesquisa.

3.2 Instrumento de coleta de Dados

Foi utilizado um questionário como instrumento de pesquisa desenvolvido e testado por Mendes (2002) denominado *Modelo organizacional flexível*.

O questionário adaptado é composto por 20 questões, sendo oito questões sobre a *Organização no trabalho*, seis questões sobre *Gestão de pessoas e processo decisório* e seis questões sobre *Foco no cliente*, com escala de concordância do tipo *likert* de 6 pontos, onde 1 representará a total discordância e 6 a total concordância sobre a afirmação indicada.

Originalmente este instrumento foi aplicado aos profissionais de uma Empresa pública brasileira, por este motivo passou por algumas adaptações para melhorar o entendimento do novo público a ser pesquisado.

O foco da pesquisa será conhecer a opinião dos gestores das pequenas indústrias metalúrgicas, necessitando assim algumas adaptações, além da inclusão de uma parte onde o gestor classificará sua empresa e indicará algumas características pessoais que serão utilizadas para tabulação e estratificação dos dados coletados. As orientações para preenchimento da pesquisa bem como seu objetivo foram incluídas em um documento que acompanhou o questionário (Anexo A).

Mendes (2002) decidiu pelos fatores – foco no cliente, - gestão de pessoas e processo decisório e – organização do trabalho, para explicar o Modelo organizacional flexível. A pesquisa será tabulada considerando os três fatores relacionados, além do resultado do próprio modelo estudado.

3.3 Universo da pesquisa

A pesquisa é composta por 449 pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP.

O questionário adaptado de Mendes (2002), juntamente com uma carta de apresentação e envelope selado, foi postado em 18 de novembro de 2010, para toda a população de 449 pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP. Além da remessa pelo Correio, houve a realização de entrevistas aplicadas diretamente com o gestor, baseada no mesmo questionário.

O envelope com o questionário e a apresentação continha outro envelope menor, já selado e endereçado com o remetente, para o retorno do questionário respondido, objetivando obter o máximo de respondentes, além de manter no anonimato a empresa, caso o gestor assim o desejasse.

O quadro 5 revela o número de empresas com a indicação de possuir de 20 a 99 trabalhadores, por município abrangido pela pesquisa.

Quadro 5 – Pequenas indústrias metalúrgicas por Município

Município	Número de empresas
Osasco	81
Barueri	103
Carapicuíba	28
Santana do Parnaíba	45
Jandira	17
Itapevi	8
Cotia	75
Vargem Grande Paulista	12
Taboão da Serra	47
Itapeçerica da Serra	9
Embu	24
Total de empresas	449

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa enviada pelo correio visa ganho de tempo e custo em locomoção comparado a entrevistas aplicadas pessoalmente, além de permitir ao respondente maior privacidade e possibilidade do anonimato. Oliveira e Morais (1994. p.92) complementa: *Quando os respondentes estão geograficamente dispersos, o uso desse instrumento é de grande valia, pois pode implicar em substancial redução de despesas.* Embora na atualidade podem-se utilizar ferramentas eletrônicas como *links* ou formulários enviados via *e-mail*. Esta pesquisa foi enviada via Correio por condição negociada com o gestor do banco de dados.

4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir serão apresentados os dados obtidos na pesquisa realizada por meio de questionários enviados pelo Correio, e por meio de entrevistas realizadas diretamente com os gestores das pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP.

Após o retorno dos questionários, mostraram-se os seguintes dados: do total enviado, 21 foram devolvidos pelo Correio com a indicação de “mudou-se”, 18 foram respondidos pelas empresas, sendo três desconsiderados por não pertencerem à faixa de 20 a 99 trabalhadores, descaracterizando assim a condição de pequena empresa.

Para ampliar o número de empresas pesquisadas foram visitadas, também, cinco pequenas indústrias metalúrgicas, sendo duas em Osasco, duas em Carapicuíba e uma em Barueri, e, por meio de entrevista, aplicou-se o mesmo questionário, resultando 20 questionários válidos para a tabulação de dados, a amostra equivale a 4,67% da população.

A aplicação do questionário adaptado, desenvolvido por Mendes (2002) se deu de forma clara e objetiva, não gerando dúvidas significativas entre seus respondentes, pois não se relacionou comentários sobre este tema no espaço destinado a este fim. Já nas entrevistas observou-se certa redundância no momento da indicação do grau de concordância na escala *likert*. Os graus 4 e 5 que são descritos respectivamente como “discordo parcialmente” e “concordo parcialmente”, e representam o grau de neutralidade nas alternativas oferecidas no questionário.

O questionário (Anexo A) foi composto em duas partes: a primeira parte, que corresponde às perguntas de 1 a 6, objetivou caracterizar a empresa em relação ao número de empregados, longevidade, clientes, faturamento, escolaridade e sexo do gestor; e a segunda parte corresponde a 20 afirmativas representadas pelas questões de 7 a 26, onde foi aplicada a escala *likert* de 6 pontos, além das questões 27 e 28 onde se abriu um espaço voluntário ao gestor para fornecer os dados de endereçamento, comentários e sugestões objetivando o retorno dos resultados da pesquisa, bem como melhoria deste processo para futuras pesquisas. No quadro 6 estão relacionados o nível de escolaridade e sexo dos gestores, com as características da empresa participantes da pesquisa, sendo identificadas as empresas de E1 a E15 que responderam o questionário pelo Correio e de E16 a E20 as que foram entrevistadas.

Quadro 6 – Escolaridade do gestor X características da empresa

Empresa	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	Número de trabalhadores	Tempo de existência da empresa	Faturamento anual (R\$ x1000)
E1	Superior	F	de 40 a 59	Entre 5 a 10 anos	1.200 a 2.400
E2	Pós-graduação	M	de 20 a 39	Mais de 10 anos	> 2.400
E3	Superior	M	de 40 a 59	Mais de 10 anos	> 2.400
E4	Superior	M	de 60 a 79	Mais de 10 anos	> 2.400
E5	Superior	M	de 20 a 39	Mais de 10 anos	> 2.400
E6	Pós-graduação	M	de 40 a 59	Mais de 10 anos	1.200 a 2.400
E7	Técnico	M	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado
E8	Técnico	M	de 60 a 79	Mais de 10 anos	> 2.400
E9	Pós-graduação	F	de 80 a 99	Mais de 10 anos	> 2.400
E10	Pós-graduação	M	de 20 a 39	Mais de 10 anos	> 2.400
E11	Superior	M	de 40 a 59	Mais de 10 anos	> 2.400
E12	Pós-graduação	M	de 60 a 79	Mais de 10 anos	> 2.400
E13	Superior	M	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado
E14	Pós-graduação	M	de 80 a 99	Entre 5 a 10 anos	> 2.400
E15	Pós-graduação	M	de 20 a 39	Até 3 anos	> 2.400
E16	Pós-graduação	M	de 80 a 99	Mais de 10 anos	> 2.400
E17	Técnico	M	de 20 a 39	Mais de 10 anos	> 2.400
E18	Técnico	M	de 40 a 59	Mais de 10 anos	600 a 1.200
E19	Técnico	M	de 20 a 39	Mais de 10 anos	> 2.400
E20	Superior	M	de 20 a 39	Mais de 10 anos	> 2.400

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra pesquisada está representada por 20 empresas, onde se verifica: a) quanto ao número de trabalhadores estão distribuídos na seguinte proporção: 15% na faixa de 80 a 99 trabalhadores; 15% na faixa de 60 a 79 trabalhadores; 25% na faixa de 40 a 59 trabalhadores; 45% na faixa de 20 a 39 trabalhadores; b) quanto a longevidade está representada por 85% das empresas com mais de 10 anos de existência; c) quanto ao faturamento anual

83,3% se apresentaram superior a R\$ 2,4 milhões por ano, duas empresas deixaram de responder esta questão. O faturamento indicado demonstra que estas empresas não se enquadram na Lei geral das micro e pequenas empresas por excederem o limite de faturamento; c) quanto às características pessoais dos gestores, 90% responderam pertencer ao sexo masculino e 10% ao sexo feminino. O nível de escolaridade do principal gestor, também pôde indicar fator de sucesso a pequena indústria metalúrgica da região Osasco-SP, pois indicou que 75% dos gestores possuem curso superior ou pós-graduação.

A segunda parte do questionário enviado as pequenas indústrias metalúrgicas relacionava 20 afirmativas que solicitava ao gestor uma indicação de resposta em uma escala de concordância do tipo *likert* de 6 pontos. As respostas foram interpretadas seguindo os graus de concordância utilizados na escala do tipo *likert* de 1 a 6 pontos, o quadro 7 relaciona o significado dos graus de concordância que foi utilizado na interpretação do cálculo das medianas de cada resposta obtida na pesquisa.

Quadro 7 – Graus de concordância da escala *likert*

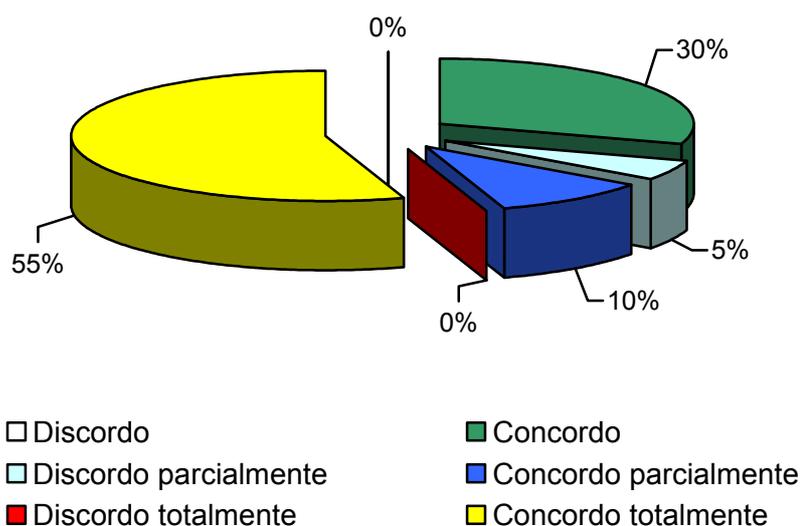
Escala	Resposta a afirmação	Graus
1	Discordo totalmente	Discordância
2	Discordo	
3	Discordo parcialmente	Neutralidade
4	Concordo parcialmente	
5	Concordo	Concordância
6	Concordo totalmente	

Fonte: O autor

4.1 Análise e resultados – fator foco no cliente

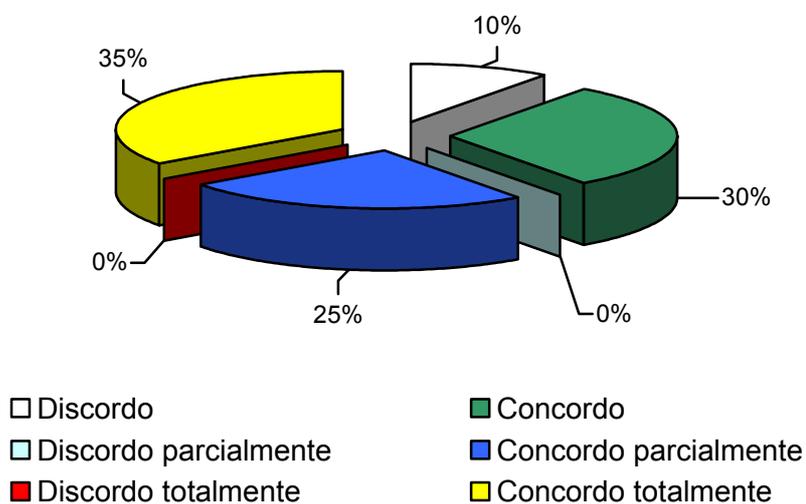
A seguir serão demonstradas graficamente as respostas para as seis perguntas relacionadas ao fator foco no cliente, representadas pelo resultado percentual relativo à escala *likert* de 6 pontos.

Gráfico 1 – A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade das equipes (ou pessoas) na Empresa. Questão 7.



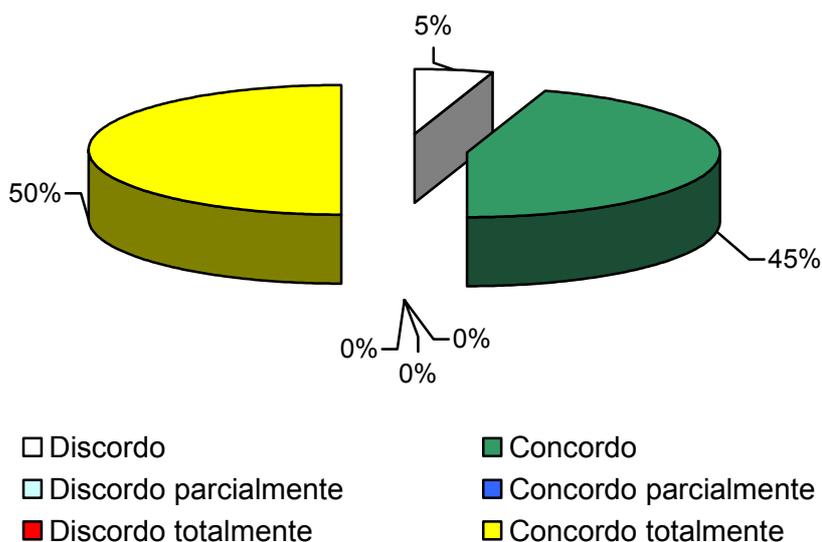
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – A Empresa mantém o cliente informado sobre seu trabalho, produtos e serviços. Questão 8

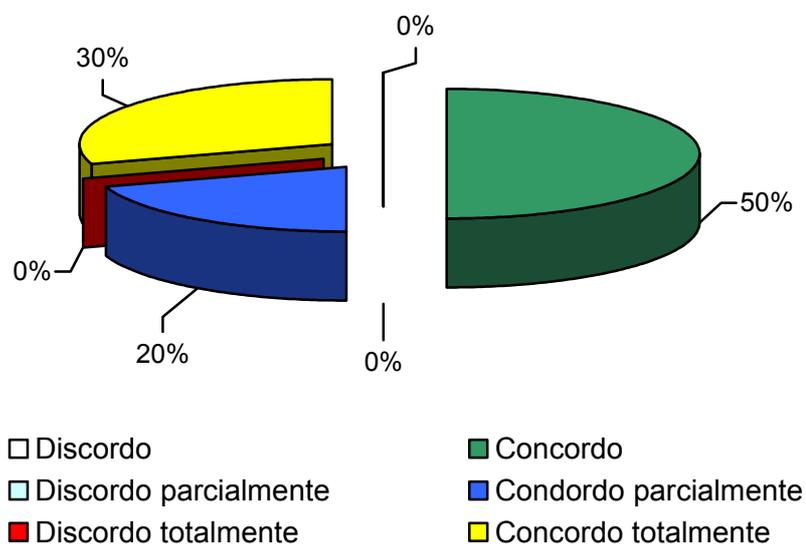


Fonte: Dados da pesquisa

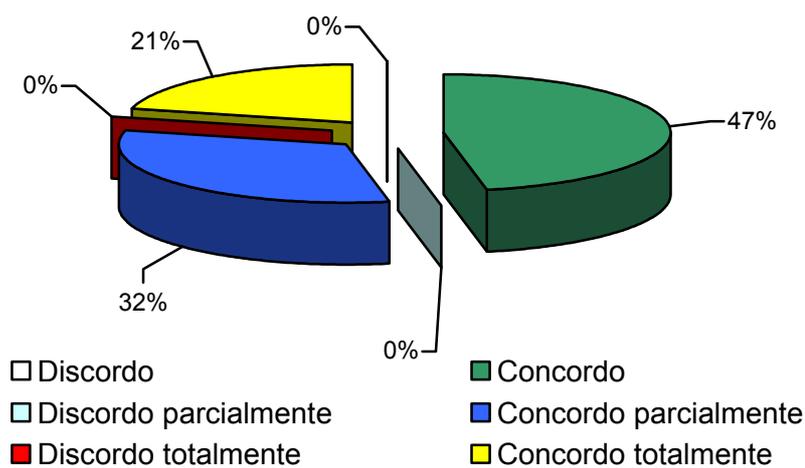
Gráfico 3 – A Empresa preocupa-se em criar, junto aos clientes, uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços. Questão 9



Fonte: Dados da pesquisa

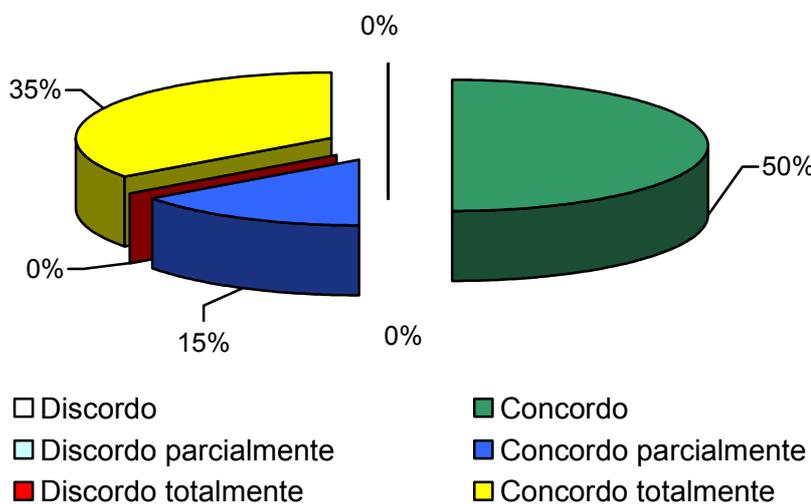
Gráfico 4 – Os clientes conhecem os produtos e serviços da Empresa. Questão 10

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5 – As sugestões dos clientes são consideradas no momento de estabelecer os requisitos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Empresa. Questão 11

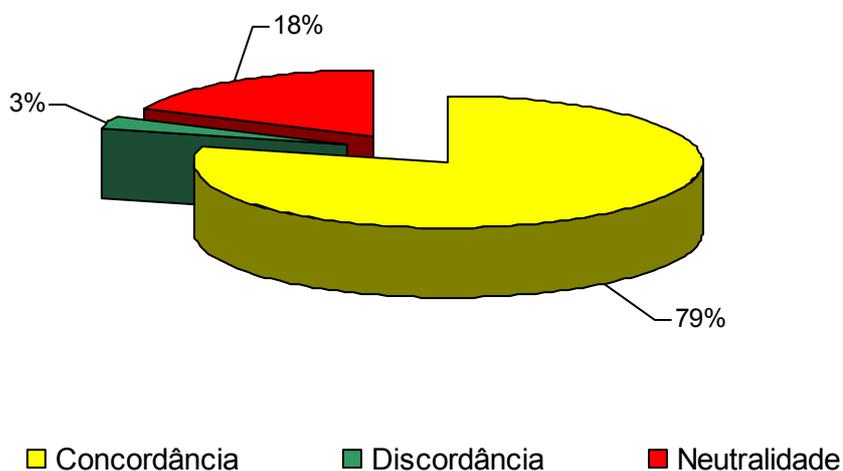
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – A prioridade na execução das atividades e processos de trabalho da Empresa é definida em função das necessidades e demandas dos clientes. Questão 12



Fonte: Dados da pesquisa

Observando as respostas para as seis perguntas relativas ao foco no cliente, a maioria está concentrada no grau de concordância, a seguir será apresentado um resumo das questões relativas ao fator foco no cliente, que obteve 119 respostas divididas em seis questões, o gráfico 7 mostrado a seguir demonstra 79% de concordância para esse fator.

Gráfico 7 – Resumo das questões foco no cliente

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados apresentados, os gestores concordam com a flexibilidade em relação ao fator foco no cliente em 79%, observa-se um ponto relevante quanto a preocupação dos gestores em criar uma imagem positiva e de qualidade junto aos clientes, auferindo 95% de concordância na questão 9.

Será avaliado a seguir o grau de concordância aos fatores de flexibilidade organizacional observado individualmente por questão. As pequenas indústrias metalúrgicas presentes na amostra pesquisada concordam com o modelo organizacional flexível relativo ao fator foco no cliente. O quadro 8 revela a quantidade de respostas por questão além de apresentar a mediana das respostas na escala de concordância para o fator foco no cliente, que podemos notar a concordância com este fator além de revelar as afirmações do questionário.

Quadro 8 – Mediana por questão fator foco no cliente

Fator	Questões	Quantidade de respostas	Mediana do grau de concordância na escala <i>likert</i>
Foco no cliente	7 A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade das equipes (ou pessoas) na Empresa. (FC1)	20	6
	8 A Empresa mantém o cliente informado sobre seu trabalho, produtos e serviços. (FC2)	20	5
	9 A Empresa preocupa-se em criar, junto aos clientes, uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços. (FC3)	20	5,5
	10 Os clientes conhecem os produtos e serviços da Empresa. (FC4)	20	5
	11 As sugestões dos clientes são consideradas no momento de estabelecer os requisitos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Empresa. (FC5)	19	5
	12 A prioridade na execução das atividades e processos de trabalho da Empresa é definida em função das necessidades e demandas dos clientes. (FC6)	20	5

Fonte: Dados da pesquisa

Analisado os resultados por outro ponto de vista será avaliado a seguir o grau de concordância relacionado com as características dos respondentes, demonstrado pela mediana do grau de concordância da escala *likert* para cada fator que compõe o modelo organizacional flexível, associado ao perfil das empresas pesquisadas.

Para o fator de flexibilidade organizacional: foco no cliente – FC, das 20 empresas que compõem a amostra, todas as categorias concordaram com o fator de flexibilidade foco no cliente. O quadro 9 demonstra exceção apresentada apenas por uma empresa com até três anos de existência.

Quadro 9 – Dados por características empresa / gestor X fator foco no cliente

Características Empresa / Gestor	Faixa de Dados	Número de empresas	Mediana do grau de concordância na escala <i>likert</i> para o fator FC
Número de trabalhadores	de 20 a 39	9	5
	de 40 a 59	5	5
	de 60 a 79	3	6
	de 80 a 99	3	6
Tempo de existência da empresa	Até 3 anos	1	4,5
	entre 5 a 10 anos	2	6
	Mais de 10 anos	17	5
Faturamento anual (R\$ x1000)	não informado	2	5
	600 a 1.200	1	5
	1.200 a 2.400	2	6
	acima de 2.400	15	5
Nível de escolaridade do gestor	Ensino Técnico	5	5
	Ensino Superior	7	5
	Pós-graduação	8	5
Sexo do gestor	Feminino	2	6
	Masculino	18	5

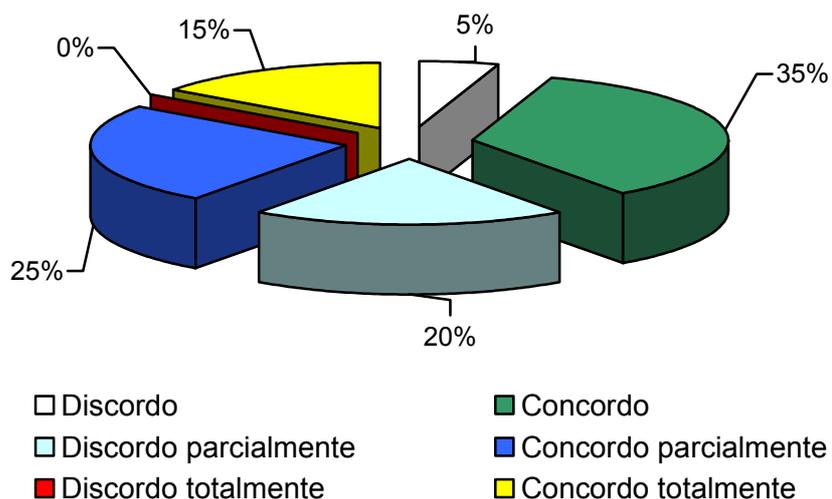
Fonte: Dados da pesquisa

As características como número de empregados, tempo de existência, faturamento, nível de escolaridade do gestor e sexo do gestor não interferem nesta opção, não apresentando nenhuma discordância com o fator. Nas quatro características pesquisadas em suas 16 faixas de dados apenas em um ponto obteve-se o resultado na faixa de neutralidade no fator foco no cliente.

4.2 Análise e resultados fator gestão de pessoas e processo decisório

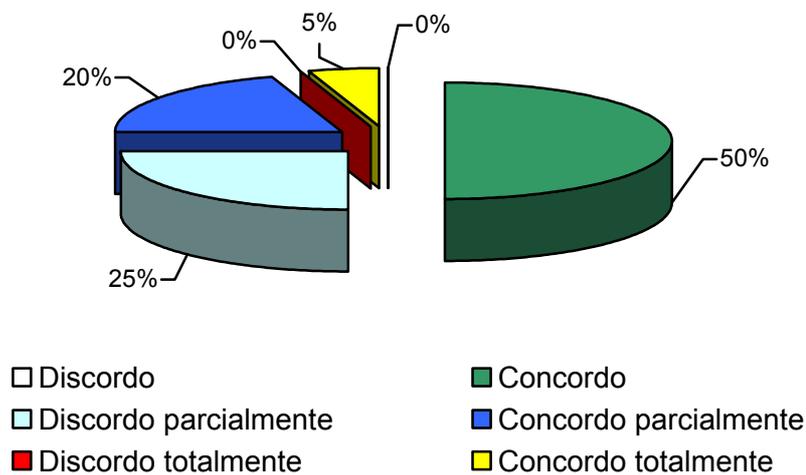
A seguir serão demonstradas graficamente as respostas das seis perguntas relacionadas ao fator gestão de pessoas e processo decisório, representadas pelo resultado percentual relativo a escala *likert* de 6 pontos.

Gráfico 8 – Os empregados são informados sobre os atos administrativos (decisões, compromissos, procedimentos) da Empresa. Questão 13



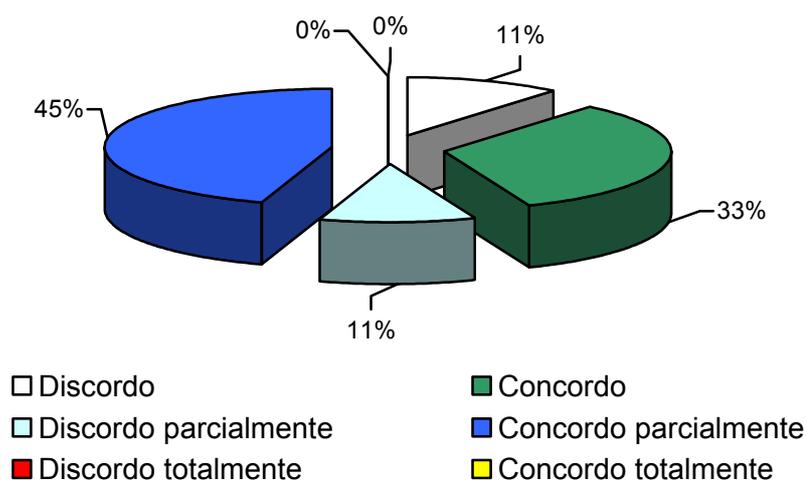
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9 – As decisões relativas à sua Empresa são tomadas em conjunto, pela chefia e pela equipe (ou pessoas) responsável pelo trabalho. Questão 14



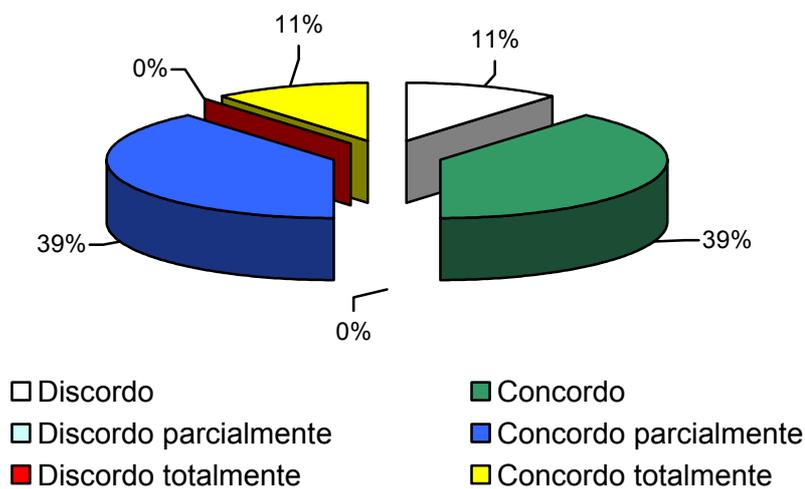
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10 – A chefia da Empresa propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório. Questão 15



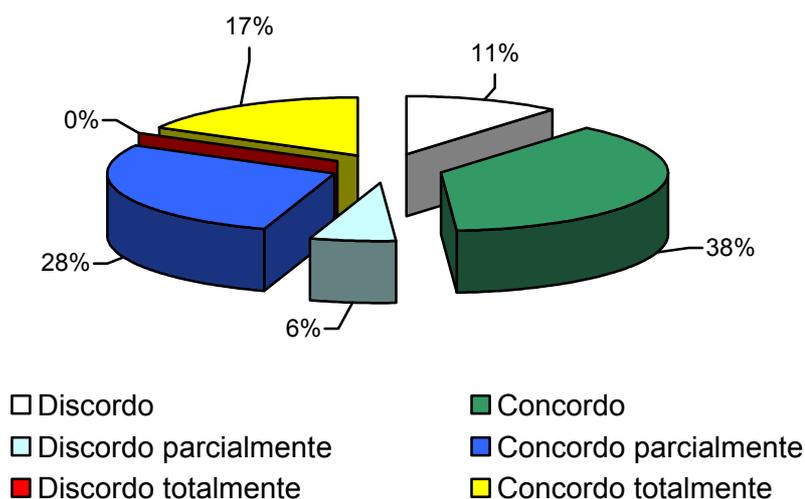
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11 – A chefia de sua empresa concede autonomia às equipes (ou pessoas) para que estas decidam sobre como executar seu trabalho. Questão 16



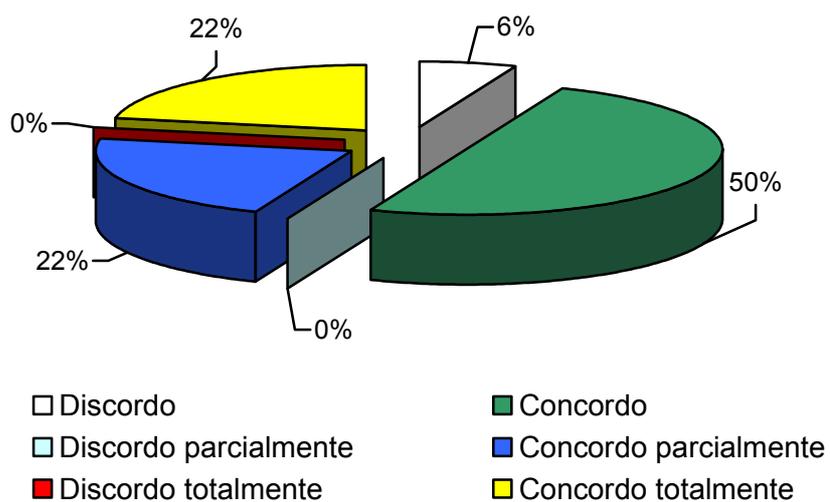
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12 – É uma atitude comum das chefias dar aos empregados *feedback* quanto ao seu desempenho. Questão 17



Fonte: Dados da pesquisa

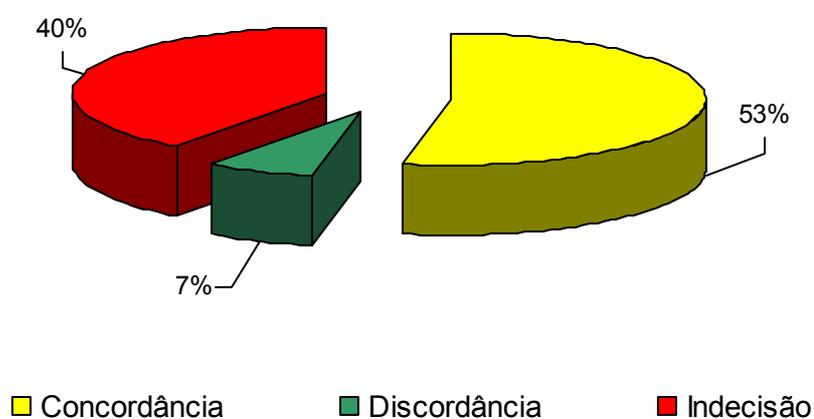
Gráfico 13 – As informações necessárias à realização do trabalho são repassadas às equipes (ou pessoas) no momento adequado. Questão 18



Fonte: Dados da pesquisa

Avaliando os gráficos apresentados para o fator gestão de pessoas e processo decisório se observa o grau de concordância de 53% para o fator pesquisado, embora encontrado o grau de neutralidade e discordância de 67% na questão 15 (A chefia da Empresa propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório). Percebeu-se na realização da entrevista segurança nas respostas do gestor, principalmente na questão relativa a não participação das pessoas no processo decisório, demonstrando a falta de valorização deste requisito de flexibilidade na visão do gestor.

Gráfico 14 – Resumo das questões gestão de pessoas e processo decisório



Fonte: Dados da pesquisa

Observando o fator gestão de pessoas e processo decisório, os gestores apresentaram neutralidade quando perguntados se os atos administrativos são passados aos empregados e se os empregados participam do processo decisório. O quadro 10 revela a quantidade de respostas por questão além de apresentar a mediana das respostas na escala de concordância para o fator foco no cliente, que podemos notar a concordância com este fator além de revelar as afirmações do questionário.

Quadro 10 – Mediana por questão fator gestão de pessoas e processo decisório

Fator	Questões	Quantidade de respostas	Mediana do grau de concordância na escala <i>likert</i>
gestão de pessoas e processo decisório	13 Os empregados são informados sobre os atos administrativos (decisões, compromissos, procedimentos) da Empresa. (GP1)	20	4,5
	14 As decisões relativas à sua Empresa são tomadas em conjunto, pela chefia e pela equipe (ou pessoas) responsável pelo trabalho. (GP2)	20	5
	15 A chefia da Empresa propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório. (GP3)	18	4
	16 A chefia de sua Empresa concede autonomia às equipes (ou pessoas) para que estas decidam sobre como executar seu trabalho. (GP4)	18	4,5
	17 É uma atitude comum das chefias dar aos empregados feedback quando ao seu desempenho. (GP5)	18	5
	18 As informações necessárias à realização do trabalho são repassadas às equipes (ou pessoas) no momento adequado. (GP6)	18	5

Fonte: Dados da pesquisa

Relacionando as respostas obtidas para o fator gestão de pessoas e processo decisório com as características dos respondentes, concordaram com o grau de neutralidade as empresas da amostra com as seguintes características: 70% com número de trabalhadores nas faixas de 20 a 39 e de 40 a 59; 15% nas faixas de até 3 anos e entre 5 a 10 anos; 25% nas faixas de faturamento “não informado”, de R\$ 0,6 a 1,2 milhões e de R\$ 1,2 a 2,4 milhões; e 40% com o nível

de escolaridade pós-graduação do gestor, conforme demonstrado no quadro 11, não observado também nenhum grau de discordância com o fator.

Quadro 11 – Dados por características empresa / gestor X Fator gestar de pessoas e processo decisório

Características Empresa / Gestor	Faixas de Dados	Número de empresas	Mediana do grau de concordância na escala <i>likert</i> para o fator GP
Número de trabalhadores	20 a 39	9	4
	40 a 59	5	4,5
	60 a 79	3	5
	80 a 99	3	5
Tempo de existência da empresa	Até 3 anos	1	3
	entre 5 a 10 anos	2	4,5
	Mais de 10 anos	17	5
Faturamento anual (R\$ x1000)	não informado	2	4
	600 a 1.200	1	4
	1.200 a 2.400	2	4,5
	acima de 2.400	15	5
Nível de escolaridade do gestor	Ensino Técnico	5	5
	Ensino Superior	7	5
	Pós-graduação	8	4
Sexo do gestor	Feminino	2	5
	Masculino	18	5

Fonte: Dados da pesquisa

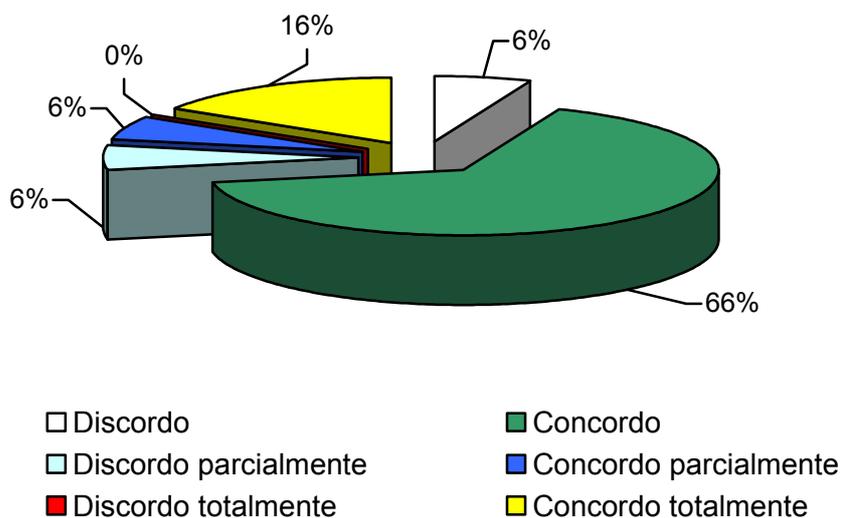
Nas quatro características pesquisadas em suas 16 faixas de dados, oito pontos estão na faixa de neutralidade ou discordância para o fator gestão de pessoas e processo decisório.

Observando as respostas analisadas por questão e pelas características dos respondentes, observa-se uma tendência para neutralidade ou discordância para o fator de flexibilidade gestão de pessoas e processo decisório.

4.3 Análise e resultados fator organização do trabalho

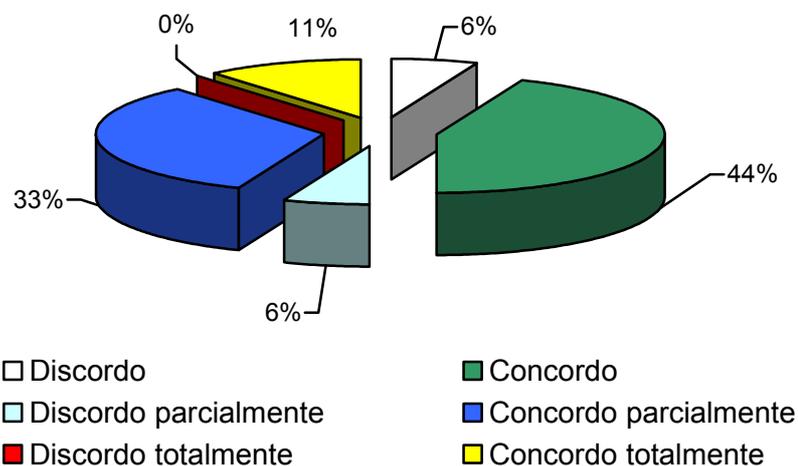
A seguir serão demonstradas graficamente as respostas das oito perguntas relacionadas ao fator organização do trabalho, representadas pelo resultado percentual relativo à escala *likert* de 6 pontos.

Gráfico 15 – As diferentes equipes (ou pessoas) de trabalho da Empresa atuam em parceria para atingir objetivos comuns. Questão 19



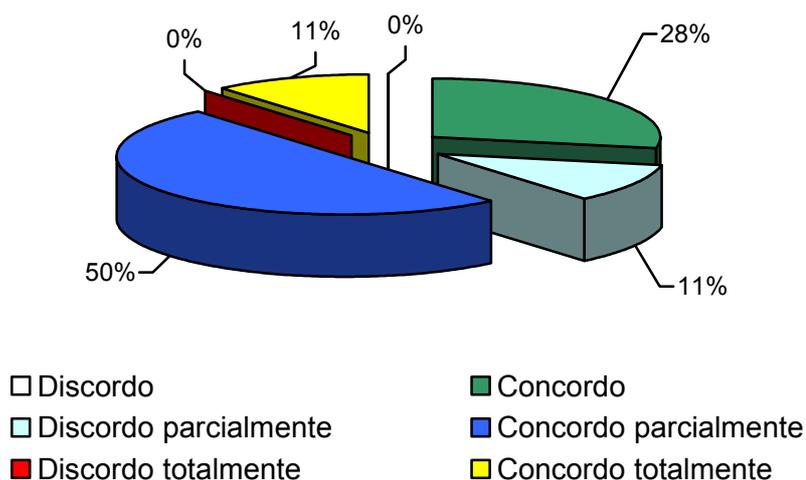
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 16 – As equipes (ou pessoas) de sua Empresa adotam novos métodos de trabalho visando aumentar o nível de eficiência da Empresa. Questão 20



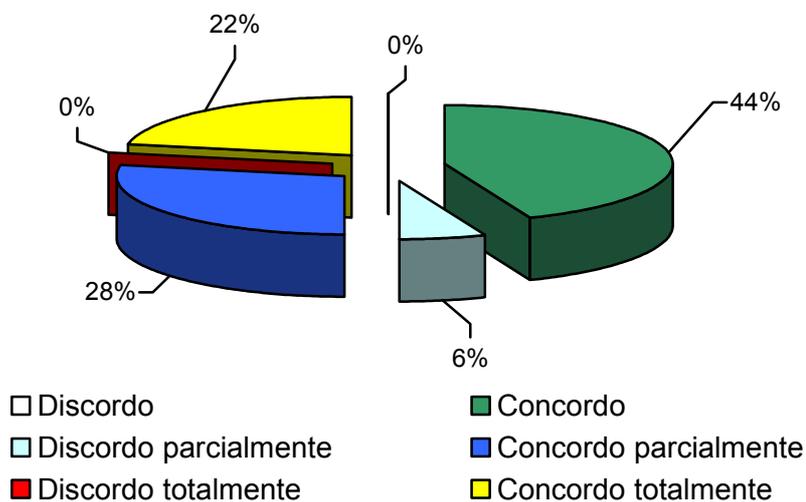
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 17 – Nos seus processos de trabalho as equipes (ou pessoas) utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custos e melhores resultados). Questão 21



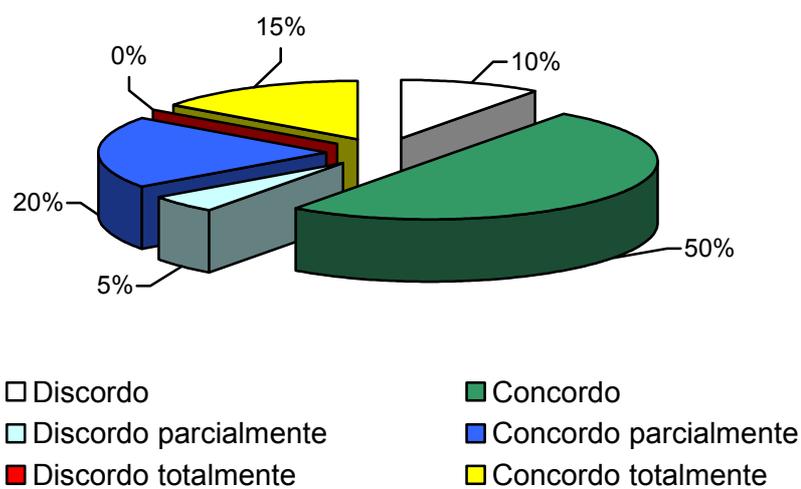
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 18 – Os empregados conhecem quais são os processos e atividades principais para a Empresa atingir sua missão. Questão 22



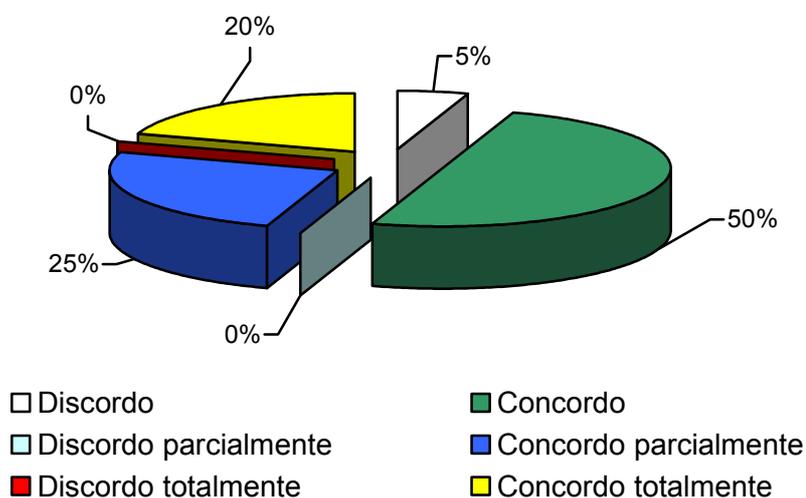
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 19 – Os principais processos de trabalho de Empresa estão descritos formalmente. Questão 23



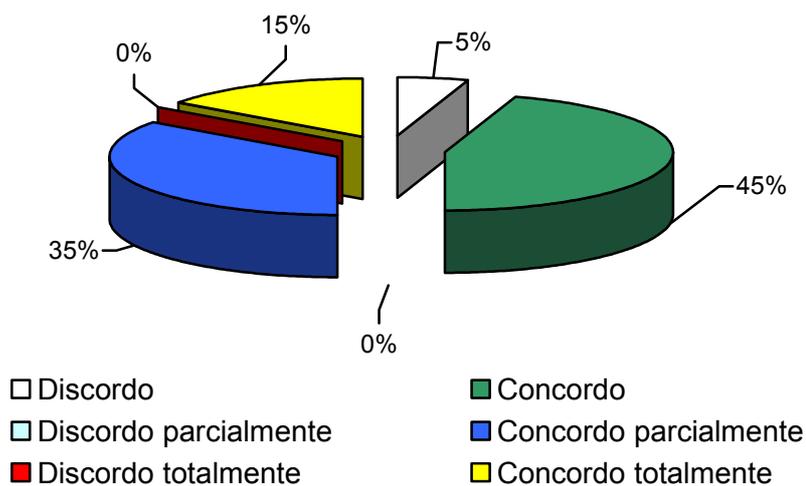
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 20 – A distribuição dos diferentes recursos (humanos, financeiros, materiais) atende a uma prioridade que privilegia os processos e atividades da Empresa. Questão 24



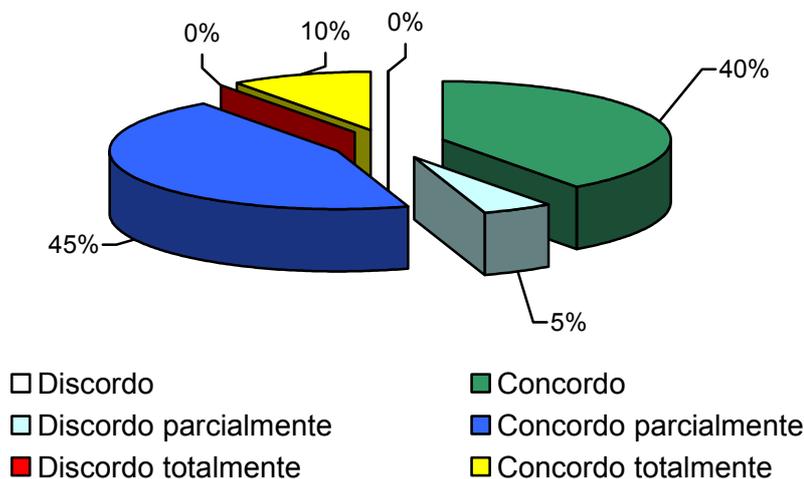
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 21 – Os processos de trabalho da Empresa são analisados periodicamente, visando verificar a possibilidade de melhoria. Questão 25



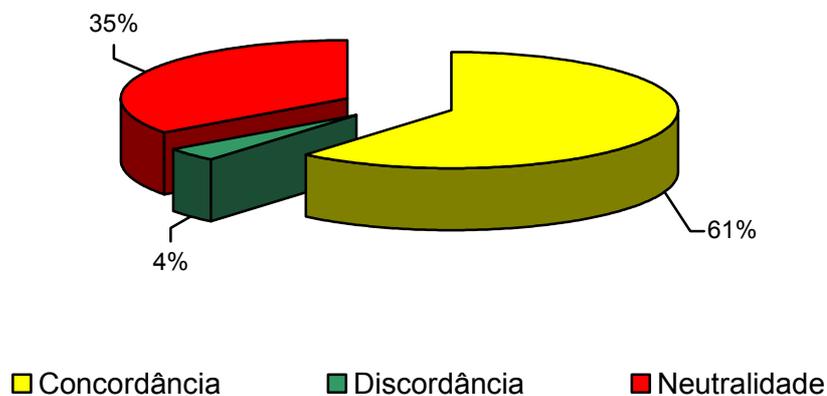
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 22 – As equipes (ou pessoas), sempre que necessário, tem facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho para atender as demandas e os objetivos organizacionais. Questão 26



Fonte: Dados da pesquisa

Avaliando os gráficos apresentados para o fator organização do trabalho se observa: a) 61% de neutralidade e discordância questão 21 (Nos seus processos de trabalho as equipes (ou pessoas) utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custos e melhores resultados); b) 50% de neutralidade e discordância na questão 26 (As equipes (ou pessoas), sempre que necessário, tem facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho para atender as demandas e os objetivos organizacionais). O gráfico 23 demonstra o resultado favorável para fator pesquisado.

Gráfico 23 – Resumo questões organização do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Observando o fator organização do trabalho os gestores apresentaram neutralidade quando perguntados se os processos de trabalho são executados de maneira eficiente. O quadro 12 revela a quantidade de respostas por questão além de apresentar a mediana das respostas na escala de concordância para o fator foco no cliente, que se pode notar a concordância com este fator.

Quadro 12 – Mediana por questão fator gestão de pessoas e processo decisório

Fator	Questões	Quantidade de respostas	Mediana do grau de concordância na escala <i>likert</i>	
organização do trabalho	19	As diferentes equipes (ou pessoas) de trabalho da Empresa atuam em parceria para atingir objetivos comuns. (OT1)	18	5
	20	As equipes (ou pessoas) de sua Empresa adotam novos métodos de trabalho visando aumentar o nível de eficiência da Empresa. (OT2)	18	5
	21	Nos seus processos de trabalho as equipes (ou pessoas) utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custos e melhores resultados). (OT3)	18	4
	22	Os empregados conhecem quais são os processos e atividades principais para Empresa atingir sua missão. (OT4)	18	5
	23	Os principais processos de trabalho de Empresa estão descritos formalmente. (OT5)	20	5
	24	A distribuição dos diferentes recursos (humanos, financeiros, materiais) atende a uma prioridade que privilegia os processos e atividades da Empresa. (OT6)	20	5
	25	Os processos de trabalho da Empresa são analisados periodicamente, visando verificar a possibilidade de melhoria. (OT7)	20	5
	26	As equipes (ou pessoas), sempre que necessário, tem facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho para atender as demandas e os objetivos organizacionais. (OT8)	20	4,5

Fonte: Dados da pesquisa

Relacionando as respostas obtidas para o fator organização do trabalho com as características dos respondentes, concordaram com o grau de neutralidade ao fator: 45% das empresas da amostra na faixa de 20 a 39 trabalhadores; uma empresa na faixa de até três anos de existência; e nas faixas de faturamento anual “não informado e de R\$ 0,6 a R\$ 1,2 milhões. O quadro 13 apresenta a maioria da amostra concorda com o fator.

Quadro 13 – Dados por características empresa / gestor X Fator organização do trabalho

Características Empresa / Gestor	Faixas de Dados	Número de empresas	Mediana do grau de concordância na escala likert para fator OT
Número de trabalhadores	De 20 a 39	9	4
	De 40 a 59	5	5
	De 60 a 79	3	6
	De 80 a 99	3	5
Tempo de existência da empresa	Até 3 anos	1	4
	Entre 5 a 10 anos	2	5
	Mais de 10 anos	17	5
Faturamento anual (R\$ x1000)	Não informado	2	4
	R\$ 600 a R\$ 1.200	1	4
	R\$ 1.200 a R\$ 2.400	2	5
	Acima de R\$ 2.400	15	5
Nível de escolaridade do gestor	Ensino Técnico	5	5
	Ensino Superior	7	5
	Pós-graduação	8	5
Sexo do gestor	Feminino	2	5
	Masculino	18	5

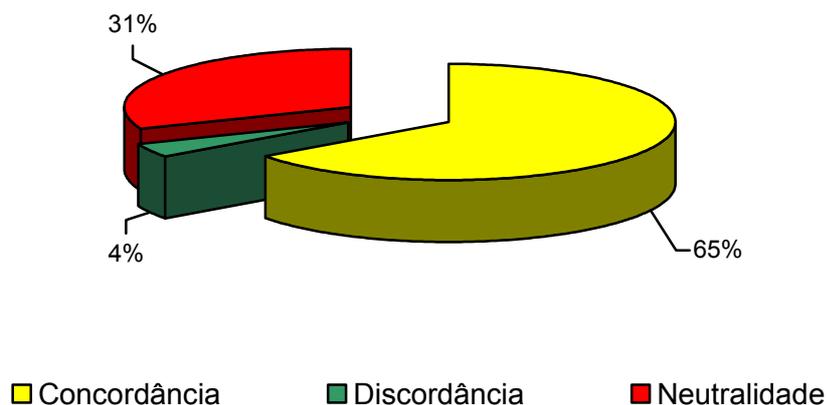
Fonte: Dados da pesquisa

Para as quatro características pesquisadas em suas 16 faixas de dados, quatro pontos estão na faixa de neutralidade para o fator organização do trabalho. Observa-se tanto nas respostas por questão quanto nas respostas por características uma tendência para neutralidade ou discordância para o fator de flexibilidade gestão de pessoas e processo decisório.

4.4 Análise e resultados do modelo organizacional flexível

Finalizando a análise e resultados, será composto conforme o modelo proposto por Mendes (2002), os três fatores pesquisados: foco no cliente; gestão de pessoas e processo decisório; organização do trabalho. Encontramos como resultado a concordância com o modelo organizacional flexível para a maioria das características estudadas, o gráfico 24 abaixo demonstra o resultado o grau de 65% de concordância ao modelo estudado.

Gráfico 24 – Resumo de modelo organizacional flexível



Fonte: Dados da pesquisa

Complementando os dados estudados, o quadro 14 demonstra concordância com o modelo. Para as quatro características pesquisadas em suas 16 faixas de dados, apenas dois pontos estão na faixa de neutralidade para o fator organização do trabalho. Os dados levantados não permitiram a confirmação da hipótese h2, pois as empresas que compõe a amostra concordam com o modelo organizacional flexível.

Quadro 14 – Dados por características empresa/gestor x Modelo organizacional flexível

Características Empresa / Gestor	Faixas de Dados	Número de empresas	Mediana do grau de concordância na escala <i>likert</i> para o modelo organizacional flexível
Num. de trabalhadores	de 20 a 39	9	5
	de 40 a 59	5	5
	de 60 a 79	3	6
	de 80 a 99	3	5
Tempo de existência da empresa	Até 3 anos	1	4
	entre 5 a 10 anos	2	5
	Mais de 10 anos	17	5
Faturamento anual (R\$ x1000)	não informado	2	5
	R\$ 600 a R\$ 1.200	1	4
	R\$ 1.200 a R\$ 2.400	2	5
	acima de R\$ 2.400	15	5
Nível de escolaridade do gestor	Ensino Técnico	5	5
	Ensino Superior	7	5
	Pós-graduação	8	5
Sexo do gestor	Feminino	2	5
	Masculino	18	5

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo organizacional flexível representado pelo o quadro 15 revela que podemos também agrupá-lo, pois verificamos o grau 5 para os três fatores pesquisados, assim podendo ser agrupado em um único fator.

Quadro 15 – Resultado dos fatores do modelo organizacional flexível

Fatores do modelo organizacional flexível	Número de respostas	Mediana do grau de concordância na escala <i>likert</i> por fator	Mediana do grau de concordância na escala <i>likert</i> modelo organizacional flexível
Foco no cliente	119	5	5
Gestão de pessoas e processo decisório	112	5	
Organização do trabalho	152	5	

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que os gestores das pequenas indústrias metalúrgicas participantes da pesquisa apontaram a concordância com os fatores que compõe o modelo organizacional flexível, embora indique neutralidade em itens como a fluência das informações aos trabalhadores, participação dos trabalhadores no processo decisório e eficiência nos processos, observa-se fatores de sucesso como o faturamento anual superior a R\$ 2,4 milhões, e longevidade acima de 10 anos na maioria das empresas pesquisadas. Demonstram que o nível de escolaridade do gestor e a concordância com o modelo organizacional flexível estão contribuindo com a longevidade das empresas pesquisadas, confirmando a hipótese (h1).

A realização das entrevistas propiciou a verificação e a comparação os resultados obtidos pelos dois métodos de retorno dos questionários - pelo Correio, - por meio de entrevista, onde as afirmativas eram lidas em conjunto com o gestor e possíveis dúvidas esclarecidas no momento da indicação da resposta, contudo o resultado representado pelas medianas do grau de concordância da escala *likert* não apresentou diferença significativa entre os dois métodos. O quadro 15 apresenta essa comparação indicando em forma de resumo a mediana do grau de concordância com a escala *likert*.

Quadro 16 – Comparação dos resultados: Correio x Entrevista

Meio de retorno do questionário	Número de empresas	Mediana do grau de concordância na escala <i>likert</i> por fator			Modelo organizacional flexível
		FC	GP	OT	
Correio	15	5	5	5	5
Entrevista	5	5	4,5	5	5

Fonte: Dados da pesquisa

A percepção do gestor revela que as pessoas não são envolvidas no processo decisório, também revela que as pessoas não executam o trabalho da melhor forma (menor custo, melhor resultado), não estando engajadas nos objetivos organizacionais. Esse fato pode ser reflexo de traços históricos culturais da sociedade, que divide o gestor e o trabalhador em duas classes sociais distintas ou simplesmente os objetivos organizacionais não estão alinhados aos objetivos pessoais dos trabalhadores. Braverman (1987, p. 319) indica que a força de trabalho é a parte animada do capital, e complementa: *Trabalho e capital são pólos opostos da sociedade capitalista. Esta polaridade começa em cada empresa e é concretizada em escala nacional e internacional como uma gigantesca dualidade de classes que domina a estrutura social.* Morgan (2007, p.185) complementa:

Os empregados trazem para o local de trabalho aspirações e visões sobre o que o futuro lhes reserva, que constituem a base para os interesses de carreira que podem ser independentes da tarefa que está sendo realizada. Os empregados também trazem interesses pessoais, suas personalidades, atitudes pessoais, valores, preferências, crenças, compromissos fora do trabalho que determinam a maneira como agem em relação e à carreira.

4.5 Análise quantitativa com Alpha de Cronbach

A análise, por meio do *Alpha de Cronbach* objetiva mostrar a consistência das diversas variáveis para a flexibilidade organizacional. O cálculo do valor de α de Cronbach foi feito utilizando o *software* SPSS v17. Foi selecionada a função para a análise: *Analyse, Scale, Reliability Analysis*. Foram marcados os testes *Descriptives for Item, Scale e Scale IF item deleted* além de *Correlations Inter-item*. Observar-se que os estatísticos *Descriptives for* são os mais importantes. O output do SPSS v17 fornece diversos e importantes resultados.

O quadro 17 mostra o *Summary Item Statistics* que fornece um resumo dos valores estatísticos das variáveis.

Quadro 17 – Resumo estatístico dos itens - *Summary Item Statistics*

Item	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Means	4,691	3,941	5,353	1,412	1,358	,138	20
Variances	,950	,471	1,596	1,125	3,391	,104	20

Fonte: Dados da pesquisa com a aplicação do software SPSS v17

A análise *Reliability Statistics* é de fundamental importância, pois mostra o valor Alpha de Cronbach que é obtido pela fórmula abaixo, onde:

$$\alpha = \frac{K \text{ cov}}{\text{var} + (K - 1) \frac{\text{cov}}{\text{var}}}$$

K= número de variáveis consideradas
 cov= média das covariâncias
 var= média das variâncias

O quadro 18 apresenta o resultado para índice *Alpha de Cronbach*.

Quadro 18 – Índice α de Cronbach - *Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,936	,935	20

Fonte: Dados da pesquisa com a aplicação do software SPSS v17

Guimarães, Brandon e Guimarães (2010), aceitam como confiável em seu estudo o coeficiente de alpha de cronbach maior 0.50, embora interpretem o índice maior que 0,70 indicado para estudos mais rigorosos. Khoury e Analou (2010) confirmam 0.70 como um bom índice de confiabilidade do coeficiente de Alpha de Cronbach.

O valor obtido do α de Cronbach, neste caso, foi de 0,936 indicando uma boa consistência e um alto grau de confiança do indicador que poderá ser estendido a outros trabalhos utilizando o modelo organizacional flexível. Pereira (2001, pg. 88-89), confirma: *Quanto mais as variações entre as medidas do fenômeno, realizadas pelas diferentes variáveis, superar as variações internas das variáveis individualmente, melhor será o indicador*. Este indicador assume valores entre 0 e 1 e trabalha com a premissa que as correlações entre os itens são positivas. De forma geral considera-se que um bom valor do α seria 0,70 ou superior (obtido com uma amostra significativa). Esta regra deve ser aplicada com prudência uma vez que, o grau adequado de fidedignidade depende da utilização do instrumento. Pereira (2001, p.87) afirma que *para interpretar o α de Cronbach pode-se entendê-lo como um coeficiente de correlação ao quadrado (R^2) com uma suposta medida real do fenômeno estudado*.

Avaliando a *Scale mean if item deleted* (escala média se o item é desprezado) verifica-se a média de 93,82 com um desvio padrão de 13,087 conforme mostra o quadro 19.

Quadro 19 – Estatística da Escala - *Scale Statistics*

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Itens
93,82	171,279	13,087	20

Fonte: Dados da pesquisa com a aplicação do software SPSS v17

Mais importante do que analisar o coeficiente é estar atento para as informações sobre o comportamento de cada item compondo o indicador. Quanto mais um item diminui a média, mais importante ele é (PEREIRA, 2001). Observar que basicamente todos os itens possuem importância semelhante, isto é, caso um deles fosse desconsiderado a média cairia para um valor em torno de 89,00 (Quadro 20).

Quadro 20 – Estatística da Escala – Item - Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FC1	88,47	154,890	,729	.	,931
FC2	89,12	144,860	,816	.	,929
FC3	88,53	152,015	,753	.	,930
FC4	88,71	165,221	,311	.	,937
FC5	88,94	159,934	,543	.	,934
FC6	88,53	163,890	,394	.	,936
GP1	89,47	152,015	,656	.	,932
GP2	89,41	160,382	,421	.	,936
GP3	89,88	162,235	,329	.	,938
GP4	89,47	163,890	,215	.	,941
GP5	89,41	144,507	,856	.	,928
GP6	89,00	150,875	,777	.	,930
OT1	89,00	151,000	,772	.	,930
OT2	89,35	148,243	,898	.	,927
OT3	89,47	156,390	,656	.	,932
OT4	89,00	154,250	,741	.	,931
OT5	89,24	152,191	,610	.	,933
OT6	89,06	150,059	,853	.	,929
OT7	89,24	154,566	,678	.	,932
OT8	89,35	160,618	,558	.	,934

Fonte: Dados da pesquisa com a aplicação do software SPSS v17

Cronbach's Alpha IF Item Deleted (α de Cronbach se o item é desprezado): mostra o impacto que teria a retirada do fator para elevar o α de Cronbach. O valor do α com os 20 itens é de 0,936. Pode-se considerar que todos os fatores estão adequadamente correlacionados.

Corrected Item-Total correlation (Correlação corrigida entre Item e Total): mostra o coeficiente de correlação de Pearson (r) entre o item (proposição) e o

indicador total depurado de sua própria contribuição. O primeiro tipo de impacto é o que tem menor correlação com o indicador total. Pereira e Amaral (2004) e Santos et al. (2010), consideraram a correlação item-total satisfatória por ser maior que 0,40. No presente os itens GP4 (0.215), FC4 (0.311) e GP3 (0.329) se afastam do valor 0.4. Em suma: estes três itens não estão adequadamente correlacionados com a flexibilidade organizacional (Quadro 21).

Quadro 21 – Questões que não estão adequadamente correlacionadas com o modelo organizacional flexível

Questões que não estão adequadamente correlacionadas com o modelo organizacional flexível		Corrected Item-Total Correlation
16	A chefia de sua Empresa concede autonomia às equipes (ou pessoas) para que estas decidam sobre como executar seu trabalho. (GP4)	0.215
10	Os clientes conhecem os produtos e serviços da Empresa. (FC4)	0.311
15	A chefia da Empresa propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório. (GP3)	0.329

Fonte: Dados da pesquisa com a aplicação do software SPSS v17

Scale variance if item deleted (Variância da Escala, se o item é desprezado): neste caso interessaria eliminar os itens que promovem uma redução maior na variância. A variância atual da escala é de 171,279 (como mostra o quadro 19). A remoção do item GP5 (É uma atitude comum das chefias dar aos empregados *feedback* quando ao seu desempenho), reduziria a variância para 144,5. Significa que este é o fator que apresentou maior variabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A flexibilidade utilizada em sua forma primária, ou entendida como estrutura organizacional ou ainda como modelo de gestão, sempre estará contribuindo com a adaptabilidade da estrutura ou espécie a fim de garantir sua perenidade.

A aplicação da flexibilidade organizacional está em manter a empresa preparada para atender as demandas do mercado no instante em que elas surgem e, em desenvolver uma filosofia de organização flexível e acreditar que esta atitude pode fornecer competitividade para as MPEs, quebrando assim a estatística de alta mortalidade encontrada neste seguimento empresarial tão importante para a geração de empregos e renda para a sociedade.

Com isso, a flexibilidade organizacional é uma importante característica que auxilia o aumento de competitividade por gerar agilidade nas respostas e adaptações nos processos e ajuda a promover a sobrevivência e o crescimento das empresas por gerar uma importante vantagem competitiva.

As MPEs enfrentam muitas dificuldades de se manterem no mercado por um longo período, com isso buscam-se modelos com a finalidade de aprimorar a gestão deste importante seguimento gerador de empregos e celeiro de inovação e criatividade.

A pesquisa revelou, por meio das respostas dos gestores das pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP, sua concordância com o modelo organizacional flexível, compreendendo inclusive todos os seus fatores como: foco no cliente, gestão de pessoas e processo decisório e organização do trabalho.

Quando avaliado particularmente o fator gestão de pessoas e processo decisório, observa-se ainda um campo carente em flexibilidade, talvez gerado pelo fato que as MPEs possuem estrutura organizacional simples, onde o gestor muitas vezes centraliza a tomada de decisão. Indicando assim um espaço para a empresa se tornar mais flexível, o gestor poderá desenvolver melhor os seus

liderados com a aplicação de *feedback*, a fim de permitir sua participação na tomada de decisão e complemento das idéias para a evolução do negócio.

O fator foco no cliente foi o que apresentou com maior aderência a flexibilidade, embora ainda exista um ponto para melhoria da flexibilidade que é a aproximação do cliente aos produtos da empresa.

A pesquisa revelou também, a partir da amostra pesquisada, que as empresas participantes, em sua maioria, possuem mais de 10 anos de existência e possuem um faturamento superior a R\$ 2,4 milhões por ano. Além de revelar que a maioria de seus gestores possui nível de escolaridade superior ou pós-graduação. Estas fortes características encontradas na amostra podem ser interpretadas como um perfil de sucesso, já que indica longevidade e competitividade nas empresas pesquisadas.

Sendo assim, pode-se inferir que a flexibilidade organizacional contribui com a longevidade e sucesso das empresas que adotam este modelo, aliado ao bom nível educacional de seus gestores.

5.1 Limitações da pesquisa e recomendações

Quanto às limitações desta pesquisa entende-se que os resultados não podem ser generalizados para o setor das pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco-SP, tampouco para as MPEs, por se tratar de estudo que está representado apenas por uma pequena parte das empresas, além de conter apenas os dados obtidos dos gestores.

Recomenda-se para aprofundamento e conclusões mais precisas e uma observação mais profunda nos aspectos levantados, o estudo incluindo o ponto de vista de outros profissionais da organização. Também, recomenda-se a aplicação deste instrumento em outras regiões e em diferentes organizações para poder gerar um parâmetro de maior compreensão de organização flexível.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Juliana Santos de. **Vantagens e desvantagens do simples nacional**. Trabalho de conclusão de curso (graduação) 2010. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Curso de Ciências Contábeis. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/25729>> acesso em: 12/jan/2010.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, Deborah Marinho; SOUZA, Evandro Santana. **Simple nacional versus lucro presumido: uma análise da tributação das empresas prestadoras de serviços**. Anais 5º Congresso USP de Iniciação Científica. 2008. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos82008/616.pdf>> acesso em: 12 jan. 2011.

BATOCCHIO, Antonio. **Um modelo de índice de automação relacionado à flexibilidade e a produtividade dos sistemas de manufatura**. Tese (doutorado). Campinas: Universidade Estadual de Campinas – Faculdade de Engenharia Mecânica, 1991.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3ª. Ed. – Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CAMISÓN, César; LÓPEZ, Ana Villar. **An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation**. International Journal of Operations & Production Management 30, nº 8 (August 1, 2010): 853-78. Disponível em: <http://www.proquest.com/> (accessed July 31, 2010).

CERTO, Samuel C.; PETER, J.Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

DWYER, Rocky J. **Keen to be green organizations: a focused rules approach to accountability**. Management Decision 47.7 (2009): 1200. ABI/INFORM Research, ProQuest. Web. 30 Jul. 2010.

GUADAMILLAS F. M.; DONATE, J. Pablo. **Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth: a case study**. Knowledge and Process Management 15.1 (2008): 32. ABI/INFORM Research, ProQuest. Web. 30 Jul. 2010.

GUERRA, Oswaldo; TEIXEIRA, Francisco. **A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista**. Revista de Economia Política, vol. 30, nº 1 (117), pp. 124-39, janeiro-março/2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v30n1/v30n1a08.pdf>>

GUIMARÃES, T.; BRANDON, B.; GUIMARÃES, E. R. Empirically testing some major factors for bank innovation success. Journal of Performance Management, 2010; 23(2), 34. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/856125539?accountid=34749>. Acesso em: 16 mai 2011.

HARDJONO T.W. Ritmiek en Organisatiedynamiek: Vier-fasenmodel," Kluwer, 1995.

HASENCLEVER, Lia; AGUIAR, Virgínia Motta; ZISSIMOS, Isleide; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Desafios à exportação industrial de pequenas e médias empresas brasileiras**. REAd - Edição Especial 58, Vol 13(4), dez/2007. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/viewFile/14319/8232>>

IGNATIADIS, Ioannis; NANDHAKUMAR, Joe. **The impact of enterprise systems on organizational resilience**. Journal of Information Technology 22.1 (2007): 36-43. ABI/INFORM Research, ProQuest. Web. 30 Jul. 2010.

IMPARATO, Nicholas; HARARI, Oren. **A grande virada: inovação e escolha estratégica em uma era de transição**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KHOURY, G., ANALOU, F. How palestinian managers cope with stress. The Journal of Management Development, 2010;29(3):282. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/216357649?accountid=34749>. Acesso em: 16 abr. 2011.

LEVY, Alberto R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

MENDES, Paule Jeanne Vieira. **Flexibilidade organizacional análise de uma experiência de organização e divisão do trabalho por processo em ambiente de P&D**. Dissertação (mestrado). Campinas: UNICAMP, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**; São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NETO, Arlindo Lopes de Souza. **As micro, pequenas empresas no mercosul e na união européia: os casos do Brasil e da Itália.** Dissertação (mestrado). Porto Alegre: Universidade federal do rio grande do sul instituto de filosofia e ciências humanas, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** São Paulo: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa; MORAES, Walter Fernando Araújo de. **Coleta de dados realizada por questionário enviado pelo correio: método eficaz?.** Revista de administração de empresas – RAE. São Paulo, v.34, n.4,p. 85-92. jul./ago. 1994. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/580.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2010.

OLIVEIRA, Sonia Regina Martins de; SIMONETTI, Vera Maria Medina. **Intuição e percepção no processo decisório de microempresa.** Campo Limpo Paulista: Revista da Micro e Pequena Empresa, v.3, n.3, p.52-66, 2010.

PEREIRA, Dejenane Aparecida Pascoal; AMARAL, Vera Lúcia Adami Raposo do. **Escala de avaliação de depressão para crianças: um estudo de validação.** Rev. Estudos de Psicologia, PUC-Campinas, v. 21, n. 1, p. 5-23, janeiro/abril 2004.

PEREIRA, Fernando Augusto; DAL FORNO, Ana Julia; TUBINO, Dalvio Ferrari. **A flexibilidade no contexto do desenvolvimento de fábricas inteligentes.** R. Eletr. de Eng. de Produção e Correlatas. ISSN 1676 - 1901 / Vol. 8/ Num. 2/ Julho/2008 disponível em: <<http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/120/191>>

PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para ciências da saúde, humanas e sociais.** 3ª. Ed. São Paulo: Edusp. 2001.

PHILLIPS, P.; WRIGHT, C. **E-business's impact on organizational flexibility.** Journal of Business Research 62.11 (2009): 1071. ABI/INFORM Research, ProQuest. Web. 30 Jul. 2010.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Cássia da Silva; CERCHIARI, Ednéia Albino Nunes; ALVARENGA, Márcia Regina Martins; FACCENDA, Odival; OLIVEIRA, Maria Amélia de Campos. **Avaliação da confiabilidade do mini-exame do estado mental em idosos e associação com variáveis sociodemográficas**. Cogitare Enferm. 2010 Jul/Set; 15(3):406-12.

SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; FARIA, Evandro Rodrigues de. **Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas**. Piracicaba: Revista de Administração da UNIMEP – Setembro / Dezembro – 2009, v.7, n.3. Página 70.

SCHONS, Cláudio Henrique. **O perfil dos empreendedores de pequenas empresas de base tecnológica: caracterização e principais desafios frente às exigências do mercado**. Disponível em: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1899/1/22.pdf >> acesso em: 18 jul. 2010.

SEBASTIÃO, H.; GOLICIC, S. **Supply chain strategy for nascent firms in emerging technology markets**. Journal of Business Logistics 29.1 (2008): 75-92. ABI/INFORM Research, ProQuest. Web. 30 Jul. 2010.

SEBRAE-BR. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. Brasília: 2005. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf)> e <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/integra_bia?ident_unico=1129>. Acesso em: 07 jun. 2010.

SEBRAE-SP. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade>. Acesso em 19/jul/2010.

SEBRAE-SP. **As MPes na economia brasileira**. Disponível em <<<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPesEmNumeros/Paginas/MPesEmNumeros.aspx>>>, acesso em 11/jan/2011.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. 14 ed. Rio de Janeiro. Record: 2009.

SILVA, C. A. V. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho-SP**. 2004. 199 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; PICCHIALI, Djair; POZO, Hamilton. **O fator humano no contexto da cadeia produtiva sustentável: uma análise da qualidade de vida baseada em pesquisa empírica.** São Paulo: Anais do 12º. SIMPOI, 2009.

TACHIZAWA, Takesky; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TACHIZAWA, Takesky; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade da gestão por processos.** 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, Bruno; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. **Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração.** Blumenau: Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, v. 14, n. 4 p. 11-27, Outubro/Dezembro 2009.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

van MARREWIK, M. **"Strategic Orientations: Multiple Ways for Implementing Sustainable Performance."** Technology and Investment 1, no. 2 (May 1, 2010): 85-96. <http://www.proquest.com/> (accessed January 7, 2011).

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte.** Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

WRIGHT, D. **Care in the Country: A Historical Case Study of Long-Term Sustainability in 4 Rural Health Centers.** American Journal of Public Health 99.9 (2009): 1612-8. ABI/INFORM Research, ProQuest. Web. 30 Jul. 2010.

ANEXO – Questionário

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS INDÚSTRIAS

Prezado (a) Gestor (a),

Este questionário visa investigar, de acordo com a sua percepção, aspectos relacionados ao comportamento organizacional nas Pequenas Indústrias Metalúrgicas. Esta pesquisa subsidiará a elaboração de minha dissertação de mestrado a ser defendida na FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista.

O conteúdo desta pesquisa será disponibilizado com a finalidade de proporcionar um documento que sua Empresa poderá utilizar para melhorar seu desempenho.

Peço sua colaboração no sentido de respondê-lo, analisando cuidadosamente cada item, é essencial que reflita exatamente o seu modo de agir na empresa. Suas respostas têm garantia de sigilo e serão avaliadas de forma agrupada.

Leia atentamente as afirmativas e marque a alternativa que melhor representa a presença de tal atitude em sua Empresa. Não existem respostas certas ou erradas, o que importa é seu ponto de vista sobre o assunto.

Após o preenchimento favor inseri-lo no envelope anexo, já selado, e enviá-lo pelo Correio.

Desde já agradeço a sua valiosa colaboração e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento adicional que se faça necessário.

Atenciosamente

Antonio Fernandes Barreto
pesquisa.mpes@gmail.com
(11) 9373 4525

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS INDÚSTRIAS**1. Número de Empregados:**

- de 0 a 19
- de 20 a 39
- de 40 a 59
- de 60 a 79
- de 80 a 99
- acima de 100

2. Tempo de Existência da Empresa:

- Até 3 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

3. Clientes da Empresa:

- Atacado / Varejo
- Indústria Química
- Indústria Mecânica
- Automotiva
- Eletro-eletrônica

4. Faturamento anual: (opcional)

- até R\$ 120 mil / ano
- de R\$ 120 a R\$ 240 mil / ano
- de R\$ 240 a R\$ 600 mil / ano
- de R\$ 600 a R\$ 1.200 mil / ano
- de R\$ 1.200 a R\$ 2.400 mil / ano
- acima de R\$ 2.400 mil / ano

5. Nível de escolaridade do principal gestor:

- Ensino Fundamental / Médio;
- Ensino Técnico;
- Ensino Superior;
- Pós graduação.

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS INDÚSTRIAS

6. Sexo do principal gestor:

Masculino

Feminino

7. A qualidade dos produtos e serviços é uma prioridade das equipas (ou pessoas) na Empresa.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
FC	<input type="radio"/>					

8. A Empresa mantém o cliente informado sobre seu trabalho, produtos e serviços.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
FC	<input type="radio"/>					

9. A Empresa preocupa-se em criar, junto aos clientes, uma imagem positiva e de qualidade dos seus produtos e serviços.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
FC	<input type="radio"/>					

10. Os clientes conhecem os produtos e serviços da Empresa.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
FC	<input type="radio"/>					

11. As sugestões dos clientes são consideradas no momento de estabelecer os requisitos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Empresa.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
FC	<input type="radio"/>					

12. A prioridade na execução das atividades e processos de trabalho da Empresa é definida em função das necessidades e demandas dos clientes.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
FC	<input type="radio"/>					

13. Os empregados são informados sobre os atos administrativos (decisões, compromissos, procedimentos) da Empresa.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
GP	<input type="radio"/>					

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS INDÚSTRIAS

14. As decisões relativas à sua Empresa são tomadas em conjunto, pela chefia e pela equipe (ou pessoas) responsável pelo trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
GP	<input type="radio"/>					

15. A chefia da Empresa propicia a participação de todos os níveis hierárquicos no processo decisório.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
GP	<input type="radio"/>					

16. A chefia de sua Empresa concede autonomia às equipes (ou pessoas) para que estas decidam sobre como executar seu trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
GP	<input type="radio"/>					

17. É uma atitude comum das chefias dar aos empregados feedback quando ao seu desempenho.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
GP	<input type="radio"/>					

18. As informações necessárias à realização do trabalho são repassadas às equipes (ou pessoas) no momento adequado.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
GP	<input type="radio"/>					

19. As diferentes equipes (ou pessoas) de trabalho da Empresa atuam em parceria para atingir objetivos comuns.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
OT	<input type="radio"/>					

20. As equipes (ou pessoas) de sua Empresa adotam novos métodos de trabalho visando aumentar o nível de eficiência da Empresa.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
OT	<input type="radio"/>					

21. Nos seus processos de trabalho as equipes (ou pessoas) utilizam a melhor forma de executar as atividades (menos custos e melhores resultados).

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
OT	<input type="radio"/>					

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS INDÚSTRIAS

22. Os empregados conhecem quais são os processos e atividades principais para Empresa atingir sua missão.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
OT	<input type="radio"/>					

23. Os principais processos de trabalho de Empresa estão descritos formalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
OT	<input type="radio"/>					

24. A distribuição dos diferentes recursos (humanos, financeiros, materiais) atende a uma prioridade que privilegia os processos e atividades da Empresa.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
OT	<input type="radio"/>					

25. Os processos de trabalho da Empresa são analisados periodicamente, visando verificar a possibilidade de melhoria.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
OT	<input type="radio"/>					

26. As equipes (ou pessoas), sempre que necessário, tem facilidade em adequar suas atividades e processos de trabalho para atender as demandas e os objetivos organizacionais.

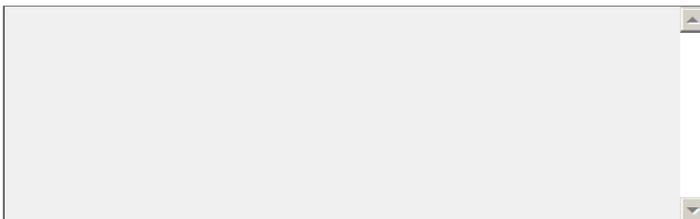
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
OT	<input type="radio"/>					

27. Solicitamos o preenchimento dos dados abaixo caso tenha interesse em receber o resultado da pesquisa.

Nome:	<input type="text"/>
Empresa:	<input type="text"/>
Endereço:	<input type="text"/>
Cidade/Município:	<input type="text"/>
Estado:	<input type="text"/>
CEP/Código Postal:	<input type="text"/>
Endereço de email:	<input type="text"/>

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS INDÚSTRIAS

28. Agradecemos sua participação na pesquisa, o espaço abaixo está reservado a comentários ou sugestões que você julgar importante registrar:



APÊNDICE – DADOS DA PESQUISA

Dados da pesquisa - medianas - Dados gerais

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E1	de 40 a 59	Entre 5 a 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Ensino Superior	F	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E2	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	2	5	5	4	6	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
E3	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	4	4	5	5	5	4	3	3									3	4	4	4
E4	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E5	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E6	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	5	6	4	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	6	6	6	4	5
E7	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
E8	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
E9	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	F	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	6	5	4	4
E10	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	3	2	2	5	4	5	3	3	4	5	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
E11	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
E12	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	5	5	6	4									5	6	6	6
E13	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5
E14	de 80 a 99	Entre 5 a 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
E15	de 20 a 39	Até 3 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4
E16	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5
E17	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	4	6	6	6	6	4	3	4	2	4	6	6	4	4	6	2	4	6	4
E18	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 600 a R\$ 1.200	Ensino Técnico	M	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
E19	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	6	6	4		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E20	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
Medianas						5						5						5							
												5													

Dados da pesquisa - medianas - Dados enviados pelo correio

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E1	de 40 a 59	Entre 5 a 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Ensino Superior	F	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E2	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	2	5	5	4	6	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
E3	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	4	4	5	5	5	4	3	3								3	4	4	4	4
E4	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E5	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E6	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	5	6	4	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	6	6	6	4	5
E7	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
E8	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
E9	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	F	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	6	5	4	4
E10	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	3	2	2	5	4	5	3	3	4	5	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
E11	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
E12	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	5	5	6	4								5	6	6	6	6
E13	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5
E14	de 80 a 99	Entre 5 a 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
Medianas						5						5						5							

Dados da pesquisa - medianas - Dados obtidos por meio de entrevistas

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E15	de 20 a 39	Até 3 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4
E16	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5
E17	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	4	6	6	6	6	4	3	4	2	4	6	6	4	4	6	2	4	6	4
E18	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 600 a R\$ 1.200	Ensino Técnico	M	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
E19	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	6	6	4		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E20	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
Medianas						5						4,5						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com número de trabalhadores na faixa de 20 a 39

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E2	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	2	5	5	4	6	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
E5	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E7	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
E10	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	3	2	2	5	4	5	3	3	4	5	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
E13	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5
E15	de 20 a 39	Até 3 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4
E17	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	4	6	6	6	6	4	3	4	2	4	6	6	4	4	6	2	4	6	4
E19	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	6	6	4		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E20	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
Medianas						5						4						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com número de trabalhadores na faixa de 40 a 59

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E1	de 40 a 59	Entre 5 a 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Ensino Superior	F	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E3	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	4	4	5	5	5	4	3	3									3	4	4	4
E6	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	5	6	4	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	6	6	6	4	5
E11	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
E18	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 600 a R\$ 1.200	Ensino Técnico	M	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
Medianas						5						4,5						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com número de trabalhadores na faixa de 60 a 79

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E4	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E8	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
E12	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	5	5	6	4									5	6	6	6
Medianas						6						5						6							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com número de trabalhadores na faixa de 80 a 99

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E9	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	F	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	6	5	4	4
E14	de 80 a 99	Entre 5 a 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
E16	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5
Medianas						6						5						5							
						5																			

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com tempo de existencia até 3 anos

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E15	de 20 a 39	Até 3 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4
Medianas						4,5						3						4							
						4																			

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com tempo de existência entre 5 e 10 anos

]	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E1	de 40 a 59	Entre 5 a 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Ensino Superior	F	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E14	de 80 a 99	Entre 5 a 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
Medianas						6						4,5						5							
						5																			

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com tempo de existência maior de 10 anos

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E2	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	2	5	5	4	6	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
E3	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	4	4	5	5	5	4	3	3									3	4	4	4
E4	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E5	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E6	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	5	6	4	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	6	6	6	4	5
E7	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
E8	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
E9	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	F	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	6	5	4	4
E10	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	3	2	2	5	4	5	3	3	4	5	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
E11	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
E12	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	5	5	6	4									5	6	6	6
E13	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5
E16	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5
E17	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	4	6	6	6	6	4	3	4	2	4	6	6	4	4	6	2	4	6	4
E18	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 600 a R\$ 1.200	Ensino Técnico	M	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
E19	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	6	6	4		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E20	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
Medianas						5						5						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Faturamento anual não informado

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E7	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
E13	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5
Medianas						5						4						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Faturamento anual de R\$ 600 a 1.200 mil

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E18	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 600 a R\$ 1.200	Ensino Técnico	M	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
Medianas						5						4						4							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Faturamento anual de R\$ 1.200 a 2.400 mil

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E1	de 40 a 59	Entre 5 a 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Ensino Superior	F	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E6	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	5	6	4	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	6	6	6	4	5
Medianas						6						4,5						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Faturamento anual acima de R\$ 2.400 mil

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E2	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	2	5	5	4	6	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
E3	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	4	4	5	5	5	4	3	3									3	4	4	4
E4	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E5	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E8	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
E9	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	F	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	6	5	4	4
E10	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	3	2	2	5	4	5	3	3	4	5	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
E11	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
E12	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	5	5	6	4									5	6	6	6
E14	de 80 a 99	Entre 5 a 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
E15	de 20 a 39	Até 3 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4
E16	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5
E17	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	4	6	6	6	6	4	3	4	2	4	6	6	4	4	6	2	4	6	4
E19	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	6	6	4		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E20	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
Medianas						5						5						5							
						5																			

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Gestores com nível superior

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E1	de 40 a 59	Entre 5 a 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Ensino Superior	F	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E3	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	4	4	5	5	5	4	3	3									3	4	4	4
E4	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E5	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E11	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
E13	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5
E20	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
Medianas						5						5						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Gestores com nível de pós graduação

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E2	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	2	5	5	4	6	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
E6	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	5	6	4	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	6	6	6	4	5
E9	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	F	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	6	5	4	4
E10	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	3	2	2	5	4	5	3	3	4	5	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
E12	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	5	5	6	4									5	6	6	6
E14	de 80 a 99	Entre 5 a 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
E15	de 20 a 39	Até 3 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4
E16	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
Medianas						5						4						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Gestores com nível técnico

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E7	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
E8	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
E17	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	4	6	6	6	6	4	3	4	2	4	6	6	4	4	6	2	4	6	4
E18	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 600 a R\$ 1.200	Ensino Técnico	M	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
E19	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	6	6	4		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Medianas						5						5						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Gestores com superior ou pós graduação

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E1	de 40 a 59	Entre 5 a 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Ensino Superior	F	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E2	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	2	5	5	4	6	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
E3	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	4	4	5	5	5	4	3	3									3	4	4	4
E4	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E5	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E6	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	5	6	4	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	6	6	6	4	5
E9	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	F	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	6	5	4	4
E10	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	3	2	2	5	4	5	3	3	4	5	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
E11	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
E12	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	5	5	6	4										5	6	6
E13	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5
E14	de 80 a 99	Entre 5 a 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
E15	de 20 a 39	Até 3 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4
E16	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5
E20	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
Medianas						5						4,5						5							

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Gestores de sexo feminino

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E1	de 40 a 59	Entre 5 a 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Ensino Superior	F	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E9	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	F	5	5	6	5	4	6	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	6	5	4	4
Medianas						6						5						5							
						5																			

Dados da pesquisa - medianas - Empresas com Gestores de sexo masculino

Empresa	Número de trabalhadores	Tempo de existência	Faturamento anual	Escolaridade do gestor	Sexo do gestor	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	OT1	OT2	OT3	OT4	OT5	OT6	OT7	OT8
E2	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	2	5	5	4	6	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3
E3	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	4	4	5	5	5	4	3	3									3	4	4	4
E4	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E5	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	5	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E6	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 1.200 a R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	5	6	4	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	6	6	6	4	5
E7	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
E8	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
E10	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	3	2	2	5	4	5	3	3	4	5	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
E11	de 40 a 59	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
E12	de 60 a 79	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	5	5	6	4										5	6	6
E13	de 20 a 39	Mais de 10 anos	não informado	Ensino Superior	M	5	4	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
E14	de 80 a 99	Entre 5 a 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
E15	de 20 a 39	Até 3 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	4	4	3	3	4	5	4	4	4
E16	de 80 a 99	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Pós graduação	M	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5
E17	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	4	6	6	6	6	4	3	4	2	4	6	6	4	4	6	2	4	6	4
E18	de 40 a 59	Mais de 10 anos	de R\$ 600 a R\$ 1.200	Ensino Técnico	M	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
E19	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Técnico	M	6	6	6	4		5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E20	de 20 a 39	Mais de 10 anos	acima de R\$ 2.400	Ensino Superior	M	6	5	6	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
Medianas						5						5						5							
						5																			