



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM
SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS – PPGSA

ANA MARIA OLIVEIRA DE ALENCAR

ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS REALIZADAS EM UMA
AGROINDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE, NO SERTÃO PARAIBANO

POMBAL - PB

2018

ANA MARIA OLIVEIRA DE ALENCAR

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS REALIZADAS EM UMA
AGROINDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE, NO SERTÃO PARAIBANO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas Agroindústrias, do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar (CCTA) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre em Sistemas Agroindústrias.

Orientadores: Prof^ª. Dra. Aline Costa Ferreira

Prof^ª. Me. Rubênia de Oliveira Costa

POMBAL – PB

2018

A368a

Alencar, Ana Maria Oliveira de.

Análise das práticas administrativas realizadas em uma agroindústria de pequeno porte, no Sertão da Paraíba / Ana Maria Oliveira de Alencar. – Pombal, 2018.

49 f. il. color.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Agroindustriais) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar, 2018.

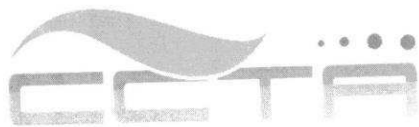
"Orientação: Profa. Dra. Aline Costa Ferreira".

"Co-orientação: Profa. Ma. Rubênia de Oliveira Costa"

Referências.

1. Agroindústria - Administração. 2. Práticas administrativas. 3. Planejamento organizacional. I. Ferreira, Aline Costa. II. Costa, Rubênia de Oliveira. III. Título.

CDU 631.145:658(043)



Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar



CAMPUS DE POMBAL

“ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS REALIZADAS EM UMA AGROINDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO SERTÃO PARAIBANO”

Defesa de Trabalho Final de Mestrado
Apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Pombal-PB, em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre (M. Sc.) em Sistemas Agroindustriais.

Aprovada em 30/11/2018

COMISSÃO EXAMINADORA

Aline Costa Ferreira
Orientadora

Patrício Borges Maracajá
Examinador Interno

André Japiassú
Examinador Externo

POMBAL-PB

CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA AGROALIMENTAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS
RUA: JAIRO VIEIRA FEITOSA, 1770 - CEP.: 58840-000 - POMBAL - PB
SECRETARIA DO PPGSA: 3431-4016 COORDENAÇÃO DO PPGSA: 3431-4069

AGRADECIMENTOS

Gratidão a Deus, Pai de infinita bondade e sabedoria por me fazer viver os seus propósitos; aos meus amados pais, a quem devo tudo o que sou e tenho me tornado; ao professor Patrício por assumir não apenas a função de um professor, mas também, a missão de um incentivador; as minhas orientadoras professoras Aline e Rubênia pela paciência, carinho, atenção e cordialidade; as amigas Kelly e Joelma; a UFCG e a todos os amigos e profissionais que aqui conheci muito obrigada.

“Se você esperar por condições ideais você não fará nada. Agir com sabedoria assegura o sucesso”.

ALENCAR, Ana Maria Oliveira. **Análise das práticas administrativas realizadas em uma agroindústria de pequeno porte, no sertão paraibano**. 50fls. Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Dissertação (Mestrado em Sistemas Agroindustriais – PPGSA), 2018.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar a aplicação das práticas administrativas em uma agroindústria de pequeno porte, localizada no sertão paraibano. Tais práticas foram apresentadas, em seu referencial teórico de maneira sistematizada no Ciclo PDCA (planejamento, organização, direção e controle), assim, dentro de um processo de melhoria contínua, verificou-se práticas como: definição de objetivos e metas, comunicação, departamentalização, treinamento, *feedback*, liderança, hierarquia, relações interpessoais no ambiente de trabalho, organograma, trabalho em equipe e divisão de tarefas, estratégias condicionantes que envolvem o modelo de gestão. Quanto aos aspectos metodológicos, buscou-se desenvolver uma pesquisa com 25 questões, onde as 5 primeiras abordavam sobre o perfil sócio-demográfico do respondente e as demais 20 assertivas traziam questionamentos acerca da temática abordada. Após a análise dos dados, pode-se mensurar e identificar que as práticas administrativas são utilizadas na agroindústria para auxiliar os gerentes no desenvolvimento de suas atividades. Foi também sugerido a criação de um departamento de Recursos Humanos para atender as necessidades que compete a esse setor e pôde-se perceber quanto ao modelo de gestão que não existe um ideal e sim aquele mais se adéque a realidade da organização naquele determinado tempo.

Palavras-chave: Práticas administrativas. Planejamento. Organização.

ALENCAR, Ana Maria Oliveira. **Analyze of the administrative practices carried out in a small agroindustry, in the backlands of Paraiba**. 50p. Federal University of Campina Grande - UFCG. Dissertation (Masters in Agribusiness Systems - PPGSA), 2018.

ABSTRACT

The objective of the present work is to analyze the application of administrative practices in a small agroindustry, located in the backlands of Paraiba. These practices were presented in their theoretical framework in a systematized way in the PDCA cycle (planning, organization, direction and control), thus, within a process of continuous improvement, practices such as: definition of objectives and goals, communication, departmentalization, training, feedback, leadership, hierarchy, interpersonal relationships in the work environment, organization chart, teamwork and division of tasks, conditioning strategies that involve the management model. As for the methodological aspects, we sought to develop a research with 25 questions, where the first five addressed the socio-demographic profile of the respondent and the other 20 assertions raised questions about the subject matter. After the measurement of the data, it is possible to measure and identify that the administrative practices are used in the agroindustry to assist the managers in the development of their activities. It was also suggested the creation of a Human Resources department to meet the needs of this sector and it was possible to perceive as to the management model that does not exist the ideal, but rather the one that best fits the reality of the organization at that particular time.

Keywords: Administrative practices. Planning. Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –Interligação entre os planejamentos: estratégico, tático e operacional -----	15
Figura 2 –Características das estruturas tradicionais e inovativas -----	17
Figura 3 –Teoria das necessidades de Abraham Maslow -----	22
Figura 4 – Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg -----	22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero-----	27
Gráfico 2 - Faixa Etária -----	28
Gráfico 3 - Escolaridade -----	28
Gráfico 4 - Estado Civil -----	29
Gráfico 5 - Tempo de Serviço -----	29
Gráfico 6 –Planejamento estratégico -----	30
Gráfico 7 –Objetivos e metas-----	30
Gráfico 8 - Comunicação-----	31
Gráfico 9 - Departamentalização-----	32
Gráfico 10 - Treinamento -----	32
Gráfico 11 - <i>Feedback</i> -----	33
Gráfico 12 - Liderança -----	33
Gráfico 13 – Relacionamento no ambiente de trabalho -----	34
Gráfico 14 –Definição de tarefas -----	34
Gráfico 15 –Colaboração entre os setores -----	35
Gráfico 16 –Mecanismos para divulgar objetivos e metas-----	36
Gráfico 17 - Organograma -----	36
Gráfico 18 - Hierarquia -----	37
Gráfico19 –Periodicidade de treinamentos -----	38
Gráfico20 –Relacionamento com superior imediato -----	38
Gráfico 21 - Motivação -----	39
Gráfico22–Divisão do trabalho -----	40
Gráfico23–Métodos de comunicação utilizados-----	40
Gráfico24–Conhecimento dos objetivos por parte dos colaboradores -----	41
Gráfico25–Modelo de gestão -----	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO	12
2.2 O PROCESSO DA PRÁTICA ADMINISTRATIVA	13
2.2.1 Planejamento	13
2.2.2 Organização	16
2.2.3 Direção	18
2.2.4 Controle	22
2.3 A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS	24
3 METODOLOGIA	25
3.1 POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO E AMOSTRA	25
3.2 COLETA DOS DADOS	26
4 RESULTADOS	27
4.1 PARTE I – PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DO RESPONDENTE	27
4.2 PARTE II – ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS ADOTADAS	30
CONCLUSÕES	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A	48

1 INTRODUÇÃO

Com a instabilidade do cenário mercadológico, o decorrer dos tempos tem exigido um maior aparato, no que tange a gestão. A atmosfera empresarial já não é mais a mesma, e isso ocorre e se modifica de forma veloz. Fatores externos irrefreáveis, tais como novas tecnologias, oscilações cambiais, novos hábitos de consumo, diversidade de produtos, entre outros, sopesam cada vez mais a complexidade do comportamento gerencial (PORTUGAL, 2017).

A necessidade de administração é uma realidade incontestável para conduzir as organizações aos objetivos que almejados. Para isso, os administradores, indivíduos encarregados de manter o funcionamento dos processos em conjunto com os seus colaboradores, elaboram planos, organizam, dirigem e controlam os fluxos organizacionais. São através desses processos administrativos que as práticas gerenciais são cotidianamente desenvolvidas, e é no dia a dia que, as metas de médio e longo prazo são alcançadas (ROCHA, 2018).

Estratégias como a elaboração de objetivos a serem alcançados, são práticas que fazem toda a diferença para uma gestão. “Objetivos são destinações pretendidas que indicam a direção para o planejamento da empresa. Por um lado, são os guias básicos que suportam a tomada de decisão e, por outro, são a lógica dos critérios de avaliação dos resultados” (MOREIRA, 2012, p. 5).

Práticas administrativas como: liderança, hierarquia, divisão do trabalho, departamentalização são técnicas bastante pertinentes para uma organização quando suas atividades se diversificam e seu crescimento é notório. Levando assim, à necessidade de alinhar um arranjo físico para melhor gerenciar as tarefas e o trabalho em equipe (ROSSES, 2014).

Para Chiavenato (2001, p.1), “para que as organizações possam ser adequadamente administradas, elas precisam ser estudadas, conhecidas e analisadas”. É nessa sistemática que consiste à administração, sua proposta é utilizar os recursos e conhecimentos para transformar as capacidades e potencialidades.

No que tange a função das práticas administrativas para a agroindústria, é recomendável a utilização dessas ferramentas para auxiliar em seu modelo de gestão, as organizações agroindustriais não diferem das demais instituições no que tange a perspectiva administrativa, elas precisam desses mecanismos para se posicionar aumentarem seus nichos de mercado, melhorar sua gestão (BAUER; VAGAS JÚNIOR, 2008).

E é com base nos argumentos acima descritos que esse trabalho vem propor como objetivo geral analisar a aplicação de práticas administrativas realizadas em uma agroindústria de pequeno porte, no sertão paraibano. E evidenciar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as práticas administrativas realizadas pela agroindústria;
- Identificar a existência de planejamento organizacional na agroindústria;
- Identificar a departamentalização da agroindústria em estudo;
- Verificar a existência de um modelo gestão por parte da empresa;
- Propor melhorias para as praticas administrativas identificadas na agroindústria.

A título de conhecimento, esse trabalho busca apresentar a relevância das técnicas de gestão, trazendo referencial para as futuras gerações que estudam a temática. Possibilitando aos leitores reconhecer a proeminência das práticas administrativas para uma gestão de qualidade.

2FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Sobre os conhecimentos em administração, Chiavenato (2001, p.31) afirma que, “apesar dos progressos no conhecimento humano, a chamada ‘ciência da administração’ somente surgiu no despontar do século XX, bem depois da Revolução Industrial”. A influência dos pioneiros empreendedor esse deu antes de 1850, nesse período eram raras as empresas que possuíam uma estrutura administrativa definida, de uma forma mais abrangente as atividades se desenvolviam em negócios de família, em que dois ou três parentes cuidavam das tarefas, as empresas da época eram: agropecuárias, mineradoras ou têxteis.

A administração passou a ganhar novos rumos, quando as mudanças contextuais e tecnológicas surgiram trazendo necessidade de adaptação ao novo contexto para se manter no mercado. Desse modo, pode-se entender que administrar é o mecanismo de conduzir racionalmente as atividades de uma organização, seu papel vai além de gerir pessoas e administrar recursos e atividades. “Quando tudo muda e as regras são engolfadas pela mudança, trata-se não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 8).

Gullo (2016, p. 13), reafirma a importância da temática ao abordar que:

A Administração tem como objetivo aplicar suas funções à empresa para, através de recursos materiais e humanos, concretizar os processos executados em todas as suas áreas, considerando seu ambiente interno e o ambiente externo que a envolve. O administrador, de dentro da empresa, analisa os elementos que compõem o ambiente externo, para poder adaptar o ambiente interno de sua empresa a esse ambiente externo e, com isso, poder traçar um caminho de sucesso para a empresa.

O ciclo do PDCA (planejamento, organização, direção e controle), é uma técnica administrativa, difundida por Edward Deming, que através de seus métodos de aplicação trouxe significativa contribuição para forma de administrar. Pois, é dentro desse ciclo de planejamento, organização, direção e controle, o momento em que todas as atividades acontecem dentro da organização e que as práticas administrativas são adotadas de acordo com o modelo de gestão a ser seguido (VASCONCELOS, 2018).

2.2 O PROCESSO DA PRÁTICA ADMINISTRATIVA

A prática administrativa é um processo que busca esclarecer dimensões essenciais no intuito de gerir qualquer organização no atual contexto mercadológico. Planejamento, liderança, organização e controle são indispensáveis nesse processo contemporâneo. E, é com base na utilização prática desses conceitos que as organizações tendem a chegar aos resultados esperados (CHIAVENATO, 2004).

As funções gerenciais, em qualquer empresa, são norteadas por uma série de objetivos, que vão desde declarações genéricas de finalidades para o futuro, até a descrição específica de metas que devem ser atingidas em passos rápidos (MOREIRA, 2012).

Diante dessa perspectiva, Portugal (2017, p. 13) reforça os argumentos supracitados, afirmando que, a administração tem como tarefa, interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados”.

Dentro dessa abordagem, cabe descrever, de forma singular cada função administrativa e sua significância para implantação de um modelo de gestão.

2.2.1 Planejamento

Nesse processo administrativo, encontra-se o início da atividade de gestão, momento em que os objetivos e metas que irão proporcionar a sustentação mercadológica da

organização através do estabelecimento de uma direção a ser seguida, devem ser formulados, bem como as atividades e os recursos que permitirão alcançá-los (ROSSES, 2014).

O planejamento, para organizações são estruturados para melhor análise, de acordo com a seguinte divisão: planejamento estratégico, tático e operacional.

→ Planejamento Estratégico: as empresas independentes de sua proporção estão adotando a sistemática da estratégia, vislumbram como sendo uma atividade muito proveitosa. Todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que desejam alcançar, de acordo com suas necessidades e para conseguir tal feito, torna-se necessário se ajustar e à conjuntura. Esse instrumento flexível de gestão é também conhecido como planejamento a longo prazo (ALDAY, 2018).

Nesse contexto, a estratégia organizacional deverá ser definida através da missão adotada, da visão do futuro e os valores que são adotados para o alcance dos objetivos escolhidos. A missão pode ser compreendida como, a razão existencial da empresa, razão pela qual foi criada. O caráter visionário de uma instituição diz muito sobre a sua pretensão de futuro, como utilizar os recursos disponíveis para chegar, onde se deseja no futuro. Já os seus valores, eles são adotados na maioria das vezes, por intermédio de pressupostos básicos que funcionam como o cerne da cultura de uma organização (CHIAVENATO, 2004).

→ Planejamento Tático: o foco está no desdobramento da estratégia entre os setores ou departamentos, está concentrado no nível gerencial, onde o alcance dos seus objetivos são concretizados ao médio prazo, sua elaboração permite a gerência identificar e escolher de acordo com o plano de longo, prazo quais as tarefas que deverão ser desenvolvidas nas semanas seguintes, por exemplo (CARVALHO FILHO, 2018).

O posicionamento de Santos (2018, p 26) reafirma a importância dessa fase do planejamento como se pode afirmar a seguir:

No planejamento tático tem-se um nível menor de incerteza, porque as análises e interpretações dos ambientes internos e externos são feitas no planejamento estratégico. As decisões do planejamento tático apresentam uma facilidade maior de serem revistas, pois, sua abrangência é mais restrita e de impacto menos profundo quando comparadas ao planejamento estratégico.

Por se tratar de um planejamento mais específico, percebe-se que as decisões são geridas por pessoas que ocupam os cargos entre a alta direção e o operacional, outra particularidade notada é o tempo que as ações são aplicadas e sua função pode ser desdobrada na interpretação do plano estratégico para transformá-lo em planos sólidos, onde podemos

evidenciar o plano de marketing, produção, pessoal, e financeiro de uma organização (ROCHA, 2018).

→Planejamento Operacional: para Rosses (2014, p.104), “é o processo de planejamento formalizado e de curto prazo empregado para se definir e atingir os objetivos mais imediatos”. Identifica os procedimentos adotados pelos níveis de base da organização. Está intimamente ligado as rotinas diárias dos processos de decisão e controle.

A principal função desse planejamento é atribuir às equipes de produção, quais são as suas tarefas, designando, negociando e definindo junto ao gestor de cada equipe as atribuições que lhes competem o desenvolvimento e a melhor estratégia a ser executadas em cada ciclo de atividade. É rotineiro, é mutável, é flexível o planejamento operacional (CARVALHO FILHO, 2018).

Compreende-se, portanto que, todos os coeficientes de uma organização estão interligados para cuidarem do acompanhamento das atividades de rotina, para que todos os trabalhos e operações sejam executados. Assim, sua operacionalização abrange o emprego de instrumentos que apontam a definição dos meios e recursos aplicados, a assimilação de alternativas de ação e quantificação do plano a ser executado (OLIVEIRA; TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2018).

Pode-se perceber que, existe uma interdependência e integração entre os três níveis de planejamento e o estratégico não sairá do papel se os planos do nível tático e operacional não forem bem postos, conforme se visualiza na figura abaixo (CHIAVENATO, 2004).

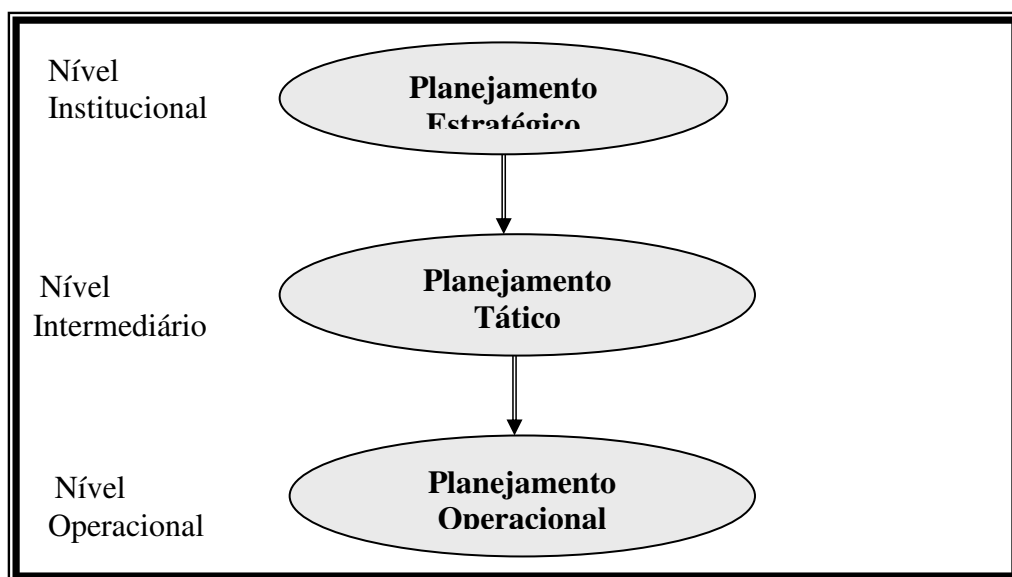


Figura 1 – Interligação entre os planejamentos: estratégico, tático e operacional
Fonte: Adaptado de (CHIAVENATO, 2004, p 205)

Assim sendo, nota-se a importância do planejamento para gestão, como afirma Rosses (2014, p. 99), “esse processo provê aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar em consideração circunstâncias únicas e mutantes”.

2.2.2 Organização

A organização, como processo, alude à repartição de tarefas, sua divisão em departamentos e a alocação de recursos. Visa estabelecer os meios necessários para o desenvolvimento daquilo que foi planejado, buscando refletir como a empresa tenta cumprir seus planos (ROCHA, 2018).

Chiavenato (2004, p. 15), reforça os argumentos supracitados, alegando a seguinte explanação:

A organização é a função administrativa relacionada com a atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em equipes ou departamentos e alocação de recursos necessários nas equipes e nos departamentos. É, portanto, o processo de arranjar e alocar o trabalho, estabelecer a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização para que eles possam alcançar os objetivos organizacionais.

Nessa etapa devem ser tecnicamente selecionados os trabalhadores, alocados de acordo com suas aptidões, e conseqüentemente devem ser preparados e treinados para produzir e desenvolver suas tarefas de forma eficiente e eficaz, de acordo com o que foi estabelecido no planejamento. As máquinas e os equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais, também deverão ser preparados para que tudo ocorra com presteza (DUARTE; BARBOSA, 2018).

Essa fase vislumbra práticas administrativas estratégicas para o bom funcionamento da empresa, esse é o momento em que conceitos como departamentalização, divisão do trabalho (ROCHA, 2018).

→Departamentalização: é a forma de estruturar a empresa, dividindo o trabalho de acordo com a especialidade de cada segmento organizacional. Os principais métodos adotados pelas empresas são: por função, territorial ou geográfico, por cliente, por produtos e serviços, por processos e matricial, a estrutura departamental das empresas podem ser visualizadas através de seu organograma (SANTOS; SILVA e GUIMARÃES, 2018).

Independente do método, duas fases devem ser adotadas para departamentalizar uma empresa, são elas: “a análise, que consiste em conhecer cada uma das funções (ou serviços), de acordo com sua natureza e a síntese, que compreende o agrupamento das funções (ou serviços) em departamentos específicos” (ROCHA, 2017, p. 7).

As estruturas empresariais também podem ser classificadas como tradicionais e inovativas, podendo ser compreendidas de acordo com o seguinte viés: estruturas tradicionais harmonizam-se bem com as organizações que desenvolvem atividades repetitivas, rotineiras operando em ambientes estáveis, já as estruturas inovativas apontam soluções para ambientes organizacionais complexos (VASCONCELLOS; HEMSLEY 1986 *apud* VIVANCOS; CARDOSO, 2018).

Estruturas Tradicionais	Estruturas Inovativas
<ul style="list-style-type: none"> ● Alto nível de formalização; ● Unidade de comando; ● Especialização elevada; ● Comunicação vertical; ● Utilização de formas tradicionais de departamentalização 	<ul style="list-style-type: none"> ● Baixo nível de formalização Multiplicidade de comando; ● Diversificação elevada; ● Comunicação horizontal e diagonal ; ● Utilização de formas avançadas de departamentalização

Figura 2 – Características das estruturas tradicionais e inovativas

Fonte: Adaptado de (VASCONCELLOS; HEMSLEY 1986 *apud* VIVANCOS; CARDOSO, 2018).

Desse modo, fica esclarecido que as empresas devem utilizar a ferramenta de departamentalização para se estruturar de acordo com as necessidades, tendo ciência da importância do uso eficaz desse instrumento de administração para seu modelo de gestão (SANTOS; SILVA e GUIMARÃES, 2018).

→Divisão do Trabalho: de acordo com o modelo de departamentalização adotado pela empresa, a divisão do trabalho começa a se estruturar, conforme Rosses (2014, p. 40):

cada participante tem um cargo ou uma posição definidos com esfera específica de competência, com deveres, responsabilidades e autoridade. Ou seja, a cada cargo está associado um conjunto de deveres, responsabilidades e autoridade e quando um indivíduo ocupa aquele cargo, ele assume esse conjunto de atributos.

Desde a Administração Científica, Frederick W. Taylor, em seus estudos de Tempos e Movimentos, afirmava que o improvisado deveria dar lugar ao planejamento e o empirismo à ciência, condicionando, assim, padrões de organização do trabalho, essa abordagem é caracterizada de baixo para cima, das partes para o todo, com ênfase nas tarefas (CHIAVENATO, 2001).

Em contrapartida, a Teoria Clássica apoiada por Henri Fayol, prioriza a estrutura, de acordo com seus ensinamentos, devem-se dividir as tarefas de cima para baixo, dos níveis superiores para os departamentos. “A preocupação era aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição dos departamentos e das suas inter-relações estruturais” (PORTUGAL, 2017, p. 53).

As analogias entre a estrutura e as tarefas são condicionantes para o gerenciamento da divisão do trabalho, as duas linhas acima mencionadas, trouxeram grandes contribuições, como também apresentaram pontos que deixam a desejar para a contemporaneidade da administração. Cabe aqui ressaltar a grande valia no que diz aos legados positivos dessas duas vertentes para divisão do trabalho (CHIAVENATO, 2001).

2.2.3 Direção

“É o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas”. Esse fundamento requer do administrador o poder de influenciar pessoas para o desenvolvimento de suas tarefas, o processo de tomada de decisão é algo indispensável para manter o rumo certo das organizações (ROCHA, 2018, p. 8).

Rosses (2014, p. 113), esclarece a importância dessa função da administração quando afirma que:

A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas através de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.

Para Moretto Neto (2018, p. 16), “é desejável que a pessoa investida nesta Função tenha posicionamento claro, objetivo e afinado com as metas e estratégias da organização em que atua”. A função de comandar exige do gestor, dentre tantas outras, capacidades de solucionar conflitos, adequar interesses, liderar a equipe, motivar os envolvidos, comunicar e dar *feedback*.

→Liderança: o perfil de liderança no passado, era reconhecido pelo modelo autoritário, que estabelecia normas e padrões voltados para uma liderança autocrática. Nos tempos atuais, essa terminologia, remete ao sucesso, ao poder de persuasão, de influenciar as pessoas para o alcance dos objetivos. A procura por modelos de excelência adentra o pensamento das organizações, que cada vez mais estabelecem, para os profissionais que ocupam cargos de liderança, conhecimentos, habilidades e destrezas, que os tornem um diferencial para o modelo de gestão, visto que, estes exercem significativa influência nos resultados das organizações (FÉLIX *et al*, 2018).

Assim, vários autores têm buscado definir os estilos de liderança que atuam nas organizações, ou seja, é através do modelo de gestão e comportamento do líder que se identifica o tipo de liderança. Dentre as várias formas de abordagem, três estilos são os mais apreciados pelos estudiosos, são eles: autocrático, liberal e o democrático (GOES; LOPES FILHO, 2018).

O estilo autocrático apresenta a figura de um líder autoritário, inflexível, onde delega funções aos subordinados. Sua postura diretiva e presente faz com que o maior fluxo de trabalho seja executado, porém, não há brechas para interação e criatividade dos colaboradores (FÉLIX *et al*, 2018).

O líder mantém a ordem, isso mostra que os liderados se sentem intimidados com sua postura, mas não o admira. A liderança autocrática é muito rara de ser utilizada no perfil da gestão atual, mas pode ser visualizada em organizações onde há baixo desempenho e problemas com disciplina entre os profissionais (DIAMANTE; GRAHL, 2018).

No estilo liberal, também designado por *Laissez-Faire*, não há grande imposição por parte do líder, custando assim, pouco respeito pela sua imagem. As decisões são tomadas sem que seja consultado o seu ponto de vista, havendo apenas participações ínfimas e restritas por parte do mesmo. Normalmente, o grupo que decide sobre a divisão das tarefas abertamente (FÉLIX *et al*, 2018).

Almeida; Souza (2018) reafirmam, que o líder liberal é reconhecido pela total liberalidade condicionada aos subordinados nas decisões, avocando pouca participação aténo que tange a divisão das atividades, esse estilo agrada em grande parte aos liderados, mas não

consegue muito bem deliberar regras de controle, sendo reconhecido apenas como mediador no processo de gestão.

O modelo de liderança democrático é marcado pela participação e inclusão dos colaboradores no processo de tomada de decisão, havendo, portanto, delegação e preocupação com as relações humanas, sendo estas desenvolvidas de forma harmoniosa. O comportamento do líder é considerado como o mais produtivo e ele se coloca como um membro igual aos demais da equipe (BENEVIDES, 2018).

ANDRADE (2008) *apud* Diamante; Grahl (2018, p. 65) argumentam que:

o líder democrático dirige o grupo, para um caminho que incentiva a participação democrática das pessoas. Há uma sinergia entre os colaboradores do grupo, criando um relacionamento de amizade e fidelidade uns para com os outros. Subordinados e o líder mostram um desenvolvimento nas comunicações espontâneas e francas. Mesmo com o líder fora das atividades, o trabalho mostram um ritmo suave e seguro, havendo responsabilidade por parte dos colaboradores e forte comprometimento, e a integridade do grupo com um clima de satisfação no setor onde desenvolvem as atividades diárias do trabalho.

Diante dessa sistemática, percebe-se que existe uma influência de mão dupla entre líderes e liderados, assim sendo, o comportamento da equipe diz muito como o líder deve se posicionar, fatores internos e externos influenciam no estilo que o líder seguirá. “Não existe uma receita para uma liderança ideal. Nem sempre um estilo de liderança adotado será eficaz para todas as situações; se em uma ocasião traz ótimos resultados, noutra pode trazer grandes ‘efeitos colaterais’” (FÉLIX *et al*, 2018).

→ Comunicação: é um mecanismo indispensável para as relações humanas e para experiência organizacional. É uma ferramenta que possui entre outras finalidades, informar, no intuito de conduzir as relações, adequando os comportamentos através de atitudes que gerem motivação e satisfação no desenvolvimento das atividades (PORTUGAL, 2017).

Ela pode ser visualizada nas demais funções administrativas, mas é peculiaridade da função de direção, pois representa a troca de axiomas e de conhecimentos entre os envolvidos na administração. “É o processo pelo qual as pessoas procuram chegar a significados comuns através de mensagens simbólicas” (ROSSES, 2014, p. 116).

Existem, pois, nas empresas, dois tipos de comunicações que são levados em consideração, são eles: formal e informal. A comunicação formal corresponde aos mecanismos como o próprio nome aponta, formais, por intermédio de correspondências e formulários, estruturados dentro dos canais estabelecidos dentro da estrutura organizacional.

Já os modelos informais, geralmente ocorrem fora dos canais programados na empresa, muitas vezes causam ruídos que podem prejudicar no desenvolvimento das atividades (SEGER; ECKHARDT e GESSI, 2018).

Para que a comunicação flua em consonância com as necessidades da empresa, é preciso que exista dentro das organizações uma estrutura dinâmica de comunicação, com coesão interna e um objetivo comum, minimizando assim, quaisquer interferências que venham desacelerar o ritmo de trabalho (PORTUGAL, 2017).

→ Motivação: segundo Granjeira (2018, p. 11), “a motivação pode ser definida como um estímulo capaz de incentivar a pessoa a se empenhar um pouco mais em uma determinada tarefa”. Pode ser compreendida como um motivo que leva os indivíduos à ação. Quando os ideais das organizações coincidem com os dos seus colaboradores, torna-se mais fácil motivar, pois o desenvolvimento das atividades não se torna enfadonhos, ao contrário, proporcionam satisfação em cumprir suas atribuições.

Dentre os vários estudos da administração sobre essa abordagem, a Teoria de Abraham Maslow, conhecida como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, aponta que as necessidades são figuradas em forma piramidal, em níveis de valor e influência, na medida em que uma necessidade é satisfeita, surge à subsequente, para ser atendida diante dos estímulos que motivam o indivíduo (MIRANDA, 2018).

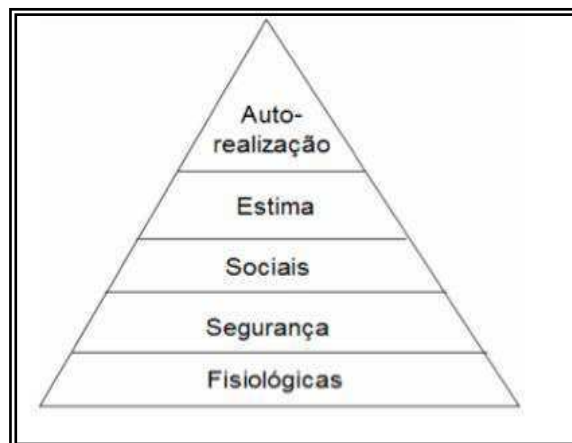


Figura 3 – Teoria das Necessidades de Abraham Maslow
Fonte: Adaptado de (CHIAVENATO, 2003apudMIRANDA, 2018).

Já para Herzberg, em sua conhecida Teoria dos dois fatores, dentro de sua linha de pensamento e sob ponto de vista do comportamento humano, entende-se que a motivação deve ser compreendida seguindo os estímulos intrínsecos e extrínsecos, assim, o contrário de insatisfação não é fundamentalmente satisfação. O oposto de insatisfação pode ser nenhuma

insatisfação. O mesmo é posto para a satisfação, que pode ter como avesso nenhuma satisfação. O essencial é que haja a combinação entre ambiente e conteúdo do trabalho para fazer o mecanismo motivacional acontecer, a eficácia só é visualizada com a presença dos dois fatores (PILATTI, 2018).

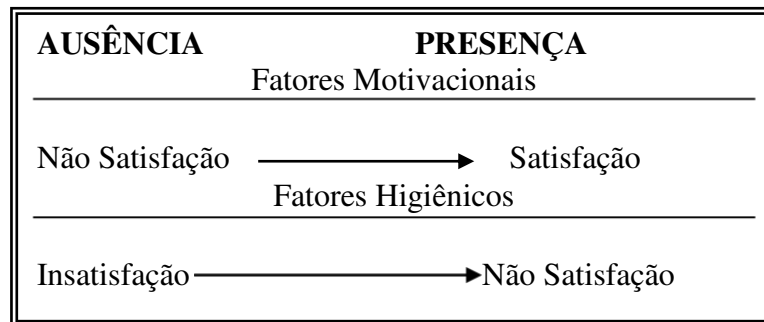


Figura 4 – Teoria dos Dois Fatores Frederick Herzberg
Fonte: Adaptado de (MAXIMIANO, 2000apudMIRANDA, 2018).

É bem verdade que a motivação é um fator interno, que depende das condições externas pra ser manifestamente bem produzidas. Assim, “o administrador deve fornecer instrumentos e condições para que os funcionários se sintam motivados a alcançar um determinado objetivo” (GRANJEIA 2018, P. 16).

2.2.4 Controle

É nessa fase do processo administrativo que se verifica se tudo está acontecendo conforme o que foi estabelecido no planejado, é o momento em que os desacertos e falhas devem ser apontados para que sejam reparados e evitar, assim, sua repetição. Dentre suas características, ele visa permitir que mudanças sejam implementadas, decorrentes de alterações nos planos e nas ordens que foram anteriormente instituídas (ROCHA, 2018).

Rosses (2014, p. 117) confirma os argumentos supracitados, ao afirmar que:

O controle compreende o processo através do qual os administradores asseguram que as atividades efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas. Na verdade, o planejamento e o controle estão tão relacionados que, às vezes, se torna difícil identificar onde um termina e outro começa. Um planejamento representa uma antecipação da ação (que é um conceito passivo até o momento de sua execução). O controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial.

Assim como no planejamento, o controle deve ser distribuído e gerenciado nos níveis, estratégico, tático e operacional. É por intermédio da função controle que o administrador finaliza seu ciclo de trabalho, completando assim os processos que correspondem às expectativas administrativas (CHIAVENATO, 2004).

→Análise do Desempenho: é uma prática recorrente da função controle, é o momento em que o administrador deve checar, mensurar ou verificar os resultados decorridos da relação do modelo estabelecido. Contudo, nem sempre esse padrão será alcançado, o que dificulta o método de avaliar o desempenho dos executantes. Mas, para garantir uma gestão mais eficaz é necessário fazer tentativas de um controle eficiente ou razoável. (ROCHA, 2018).

Na acepção de Sakano *et al* (2018, p. 1) essa ferramenta é um primoroso meio pelo qual se descobrem problemas de gerência e supervisão, de conexão entre as pessoas e a organização, de ajuste da pessoa à função, de localização de presumíveis desarmonias ou falhas de treinamento.

Para Dessler (2003) *apud* Sakano *et al* (2018, p. 3), avaliar o desempenho é importante, pois:

os chefes avaliam o desempenho de seus funcionários por três razões principais: primeiro a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário. Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada por ela e também permite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. Finalmente, as avaliações podem ser úteis para o planejamento de carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas.

De acordo Marras (2000, p. 174) *apud* Alves (2018), uma das características dessa prática é acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores durante sua permanência na organização, especificamente para aferir o seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes. A avaliação do desempenho é uma tarefa um tanto complexa, que requer grande atenção nessa fase do processo de gestão.

→Ação Corretiva: tem como finalidade alinhar os desvios, modificar os planos, padrões ou serviços, alterar os objetivos e realocar empregados para a execução das tarefas. Uma estratégia de último caso, para corrigir falhas, é contratar novos empregados para compor o quadro de pessoal, com habilidades para cumprir e satisfazer os padrões de trabalho que foram instituídos (ROCHA, 2018).

De acordo com Rosses (2014, p. 119), “a ação corretiva é tomada a partir dos dados quantitativos gerados nas fases do processo de controle. As decisões, quanto às correções a serem feitas, representam a culminação do processo de controle”. Quando o desempenho real e o desejado, estiverem em desarmonia, impossibilitando-se de verificar se as atividades devem progredir, há necessidade de agir corretivamente. Resultados fora do alcance de controle devem ser tomadas medidas imediatas quanto à ação corretiva.

Nesse momento, deve-se observar se o que está sendo executado, corresponde ao que se pretendia fazer. A ação corretiva pode acontecer de forma imediata, quando trata dos indícios, sintomas, corrigindo-os prontamente, bem como de forma básica que investiga as causas, o como e o porquê aconteceram às irregularidades. O PDCA é um ciclo de quatro fases: conforme descritas acima, e quando os erros não são evitados, a ação corretiva entra para garantir que esse ciclo irá se fechar com eficácia (GRECO, 2018).

2.3 IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS NA AGROINDÚSTRIA

A necessidade de se adaptar ao novo cenário tem sido uma característica recorrente das organizações que buscam se firmar no mercado. “As mudanças no modelo de gestão das empresas são necessárias para que estas possam acompanhar o ritmo de desenvolvimento e de inovações, no qual vários fatores desencadeiam uma série de transformações”. A revolução gerencial é uma técnica bastante significativa para a administração comercial, financeira e tributária e são essenciais para o resultado positivo da agroindústria (ANJOS *et al*, 2018, p. 1).

O ciclo do PDCA são práticas implementadas nos melhoramentos do nível de controle de um processo produtivo, que visam aperfeiçoar os resultados apresentados, esse instrumento implica com sua utilização chegar à qualidade, através de um processo de melhoria contínua. Essa ferramenta de gestão deve ser utilizada em qualquer organização de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área, departamento ou porte da empresa (PASCHE; FERREIRA, 2018).

As práticas administrativas vêm ganhando espaço na agroindustrialização, uma vez que, o mercado tem se tornado mais exigente e competitivo. Assim, fazer uso de atributos da gestão tem aproximado à produção industrial advinda da capacidade da produção agrícola e da mão-de-obra especializada, de forma que impulse principalmente fatores como o econômico. Não diferente dos demais tipos de organizações, as agroindústrias precisam se posicionar no mercado. “Para tanto precisam estar solidificadas no processo de formação e

estruturação, e possuírem estratégias voltadas a atender as necessidades do segmento” (WEBER; MORGAN e WINCK, 2018, p. 3).

Para as práticas de administração funcionar corretamente, é importante ter a utilização de um sistema de gestão baseado no ciclo PDCA, conforme esclarece Bauer; Vagas Júnior (2008, p. 14).

O ciclo deve ser interpretado como a dinâmica de uma estação de trabalho, que se aplicada continuamente leva ao aprimoramento das tarefas, dos processos e das pessoas. Girar o PDCA é gerar aprimoramento, passo a passo, degrau a degrau. Técnicas e ferramentas da qualidade são disponibilizadas, enfocando preventivamente as causas e efeitos inseridos nos processos sob responsabilidade dos gestores. A ferramenta de gestão ciclo PDCA orienta-lhes para uma abordagem mais humanística e participativa no trato com o ser humano, impõe-lhes a visão sistêmica de organização e ensina-lhes a dominar e melhorar os seus processos.

Nesse sentido, trazendo para o foco dessa pesquisa, o uso de ferramentas administrativas é fundamental para as agroindústrias, pois estas assim como as empresas de outros seguimentos se apropriam desses atributos para manter a qualidade e se posicionarem no ramo de mercado ao qual estão inseridos, fatores como motivação, liderança, comunicação, divisão de trabalho são estratégias que serão adotadas de acordo com as necessidades, viabilidade e modelo de gestão a ser seguido (ANJOS*et. al*, 2018).

3 METODOLOGIA

“A Metodologia é compreendida como um procedimento o qual busca-se estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica”. Assim sendo, percebe-se que o objetivo da metodologia é examinar e descrever as técnicas que permitem conhecer sobre o encaminhamento para resolução de um problema ou novos meios para novas investigações (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14).

3.1 POPULAÇÃO-ALVO DE ESTUDO

Para Vergara (2007), população é misto de pessoas, companhias ou produtos que possuem singularidades a serem estudadas. Assim, o local em que a pesquisa foi desenvolvida foi uma agroindústria de pequeno porte, que está estabelecida no município de Sousa-PB há

mais de 25 anos, seu segmento é o ramo alimentar mais precisamente de sorvetes e gelados em geral.

A pesquisa foi realizada no âmbito gerencial, com intuito de averiguar a perspectiva dos mesmos quanto à aplicação das práticas administrativas na organização em que fazem parte. Assim, foram entrevistados 2 gerentes dos 3 que corresponde ao quadro gerencial da instituição. Inferindo-se questionamentos quanto a práticas como: departamentalização, comunicação, liderança, trabalho em equipe, dentre outros. Para assim, analisar como o uso ou não desses atributos tem influenciado e causado impactos esperados ou controversos no modelo de gestão a ser seguido, com os resultados, serão propostas melhorias quanto à utilização dessas técnicas para a organização crescer e se diferenciar no mercado ao qual está inserida.

3.2 COLETA DE DADOS

A maneira como a investigação deve se proceder é um recurso proveniente da metodologia, que engloba desde a classificação dos objetivos da pesquisa, a sua natureza, a escolha do objeto de estudo, a técnica de coleta e análise dos dados a serem inferidos(OLIVEIRA, 2017).

Para tanto, o primeiro procedimento metodológico realizado foi um levantamento bibliográfico, através de recursos como livros de autores conceituados, revistas, artigos e textos científicos disponíveis na internet que reafirmam a importância desse estudo, para uma maior compreensão e um melhor entendimento a respeito do tema.

Após, com base no levantamento bibliográfico foi elaborado um questionário estruturado com 25 questões, dividido em duas partes, abordando os seguintes aspectos:em um primeiro momento trata da análise do perfil sócio-demográfico do entrevistado contendo 5 questões; na segunda parte,as demais 20 questões, tratam-se da análise da aplicação das práticas administrativas desenvolvidas pela agroindústria. Nesse segundo momento, foram intercaladas diferentes argumentos sobre a mesma temática para que se possa analisar a fidelidade de quem está respondendo o questionário. Como exemplo, as assertivas 9, 14 e 17 tratam de temas que estão intimamente relacionados e respostas divergentes podem ser passíveis de controvérsias do respondente.

Assim, quanto à investigação, os métodos quantitativo e qualitativo foram utilizados para esse trabalho, após a coleta dos dados, houve a mensuração e interpretação, dando ênfase

nos significados da pesquisa. Na classificação quanto aos objetivos da pesquisa, serão adotadas a pesquisa exploratória, pois, buscou-se encontrar através da pesquisa, novas ideias, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno estudado. A pesquisa descritiva também foi adotada, pois este tipo de pesquisa expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e permite definir sua natureza. A pesquisa explicativa foi caracterizada, pois, é a que mais aprofunda a informação no que concerne a realidade, pois busca explicar a razão e as analogias de causa e efeito dos acontecimentos. (OLIVEIRA, 2017).

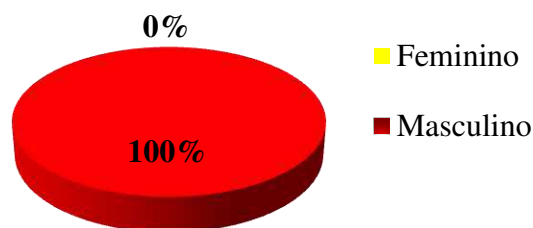
O estudo de caso possui quanto à natureza uma classificação de pesquisa aplicada, procurando soluções práticas para problemas sociais. Esse tipo de pesquisa está mais voltado para conhecimento imediato em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias. Nesse ínterim, buscou-se desenvolver um Estudo de caso, reafirmando assim, a natureza, descritiva, exploratória e explicativa desse estudo numa agroindústria de pequeno porte (PRODANOV; FREITAS, 2013).

4 RESULTADOS

4.1 PARTE I - PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DO RESPONDENTE

Gráfico 1- Gênero

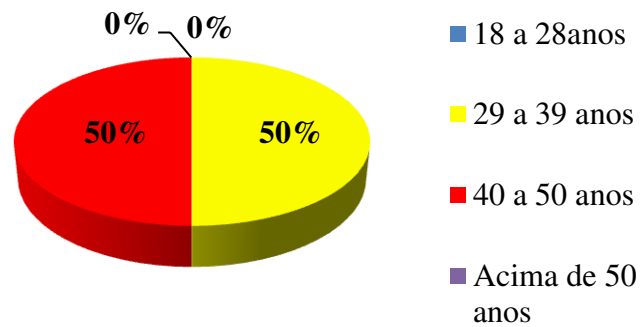
O início da pesquisa procurou identificar o gênero predominante na instituição pesquisada.



Verifica-se desse modo, que o sexo masculino ocupa 100% da amostra pesquisada do âmbito gerencial da referida agroindústria.

Gráfico 2 - Faixa Etária

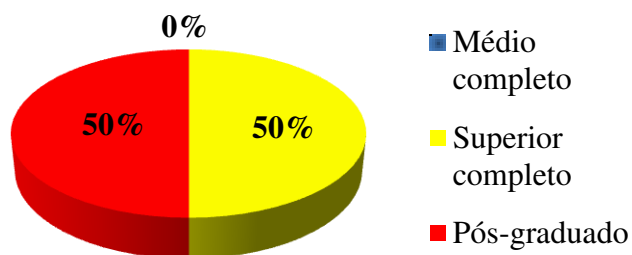
O quadro seguir ilustra os resultados condizentes a faixa etária na referida empresa.



A faixa etária apresentada corresponde 50% aos indivíduos com idade entre 29 a 39 anos e os outros 50% entre 40 a 50 anos, não havendo gerentes com idade inferior a 29 anos nem superior a 50 anos.

Gráfico 3 – Escolaridade

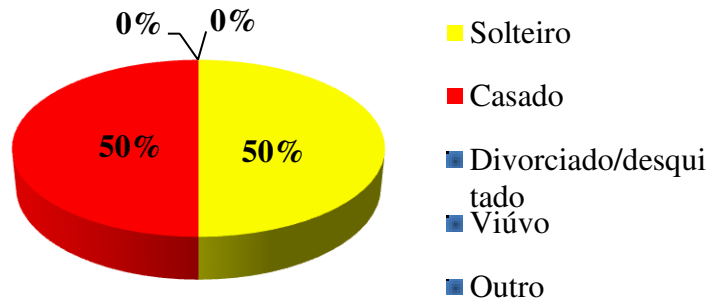
Essa questão procurou auferir o índice de escolaridade dos colaboradores.



Verifica-se que 50% possuem nível “superior completo” e os outros 50% possuem “Pós-graduação”; não existindo gerentes com apenas nível “Médio” conforme a amostra pesquisada. Pode-se perceber que os gerentes procuram se aperfeiçoar, agregando assim maior credibilidade à instituição, uma vez que o mercado está bastante exigente quanto ao critério de aperfeiçoamento do nível de instrução profissional.

Gráfico 4 – Estado Civil

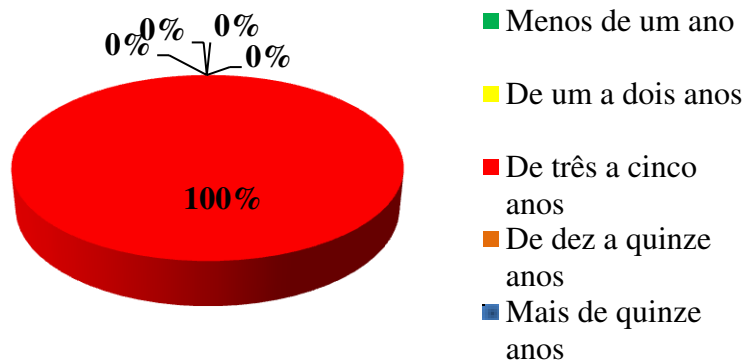
Buscou-se a seguir analisar o estado civil dos entrevistados.



Observa-se que dos pesquisados 50% correspondem ao estado civil “solteiro” e 50% “casado”, não existindo “divorciado/desquitado”, nem “viúvo”.

Gráfico 5 – Tempo de Serviço

Nesse quesito foi analisado o tempo de permanência dos colaboradores na organização em estudo.

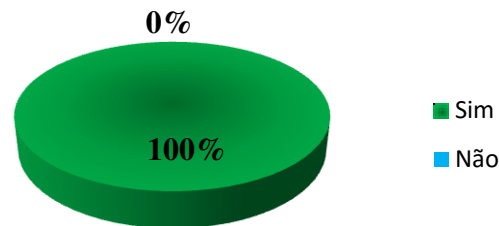


Os pesquisados correspondem a 100% dos que estão “de três a cinco anos” na gerência da agroindústria, não possuindo nenhum com menos de três anos nem mais de cinco de permanência no cargo. Quanto maior o tempo de serviço em uma organização, tanto maior a confiança e credibilidade por parte desse colaborador, o relacionamento é fortalecido com o vínculo que se torna mais efetivo e isso se concretiza com o tempo.

4.2 PARTE II – PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS ADOTADAS NA AGROINDÚSTRIA

Gráfico 6 - Planejamento estratégico

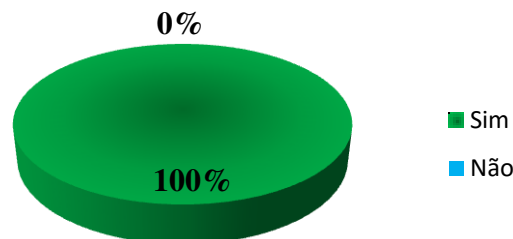
A proposta do gráfico a seguir é ilustrar se a agroindústria pesquisada adota o planejamento estratégico.



Os 100% dos entrevistados afirmaram que o planejamento estratégico é sim uma prática administrativa utilizada por sua gestão. De acordo com Gullo (2016), o planejamento estratégico é uma ferramenta bastante significativa para as empresas desenvolverem suas operações, condicionando em um planejamento abrangente que resulta na visão sistêmica da empresa. O planejamento é uma prática inerente a todas as organizações, pois, norteiam os passos através do estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados estrategicamente. Ainda de acordo com Gullo (2016, p. 54) “O planejamento tem como base a análise e diagnóstico do ambiente externo e interno da empresa”.

Gráfico 7 - Objetivos e metas

Quanto à definição de objetivos e metas a serem alcançados os resultados, o gráfico subsequente expõe:

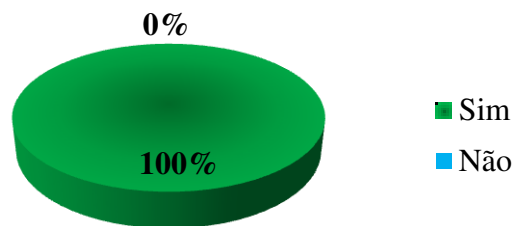


Essa prática administrativa foi avaliada por 100% da amostra, como uma técnica recorrente na agroindústria de gelatos pesquisada. Para Chiavenato (2001), a criação dos

objetivos e metas é o que condicionam a empresa aos resultados esperados a serem alcançados no futuro. Objetivos e metas estão intimamente ligados ao planejamento, os resultados aqui apresentados reiteram a ideia do (gráfico 6) de que a agroindústria adota um planejamento estratégico e se fundamenta com objetivos e metas para alcançar o que foi planejado.

Gráfico 8 – Comunicação

O gráfico a seguir aborda sobre a eficácia do processo de comunicação.

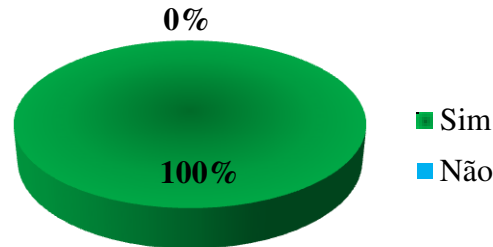


Os gerentes responderam de maneira unânime quanto a essa afirmativa, demonstrando que os métodos de comunicação são eficazes, pois, para que os processos administrativos possam ser desenvolvidos é necessário que não haja falhas nem gargalos na comunicação. É importante ressaltar que toda organização é formada por um conjunto de pessoas que interagem para que objetivos e metas se cumpram satisfatoriamente. É recomendável que a comunicação ajude a proporcionar a informação e compreensão necessárias para o desenvolvimento de suas tarefas, motivando, assim, a cooperação entre os envolvidos (ROSSES, 2014).

Sugere-se, portanto, que durante o período de reuniões se estabeleçam um estreitamento entre os laços, para ouvir da equipe de trabalho, como anda o desenvolvimento das rotinas administrativas, pois, são elas que levam ao alcance dos objetivos. Geralmente, quem está na linha de frente tem mais proximidade com o fato concreto do que quem está planejando.

Gráfico 9 –Departamentalização

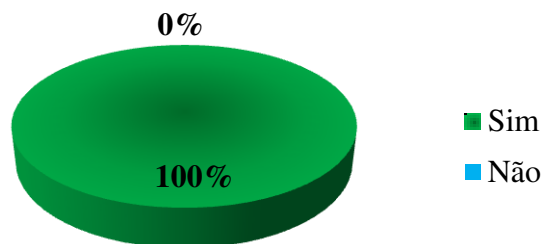
O gráfico a seguir, buscou auferir a respeito da departamentalização na agroindústria.



Sobre o questionamento, evidencia-se que 100% dos entrevistados afirmaram que existe departamentalização na agroindústria. A recomendação de Portugal (2017) conforme a Teoria Clássica da Administração, diz que a ênfase nas estruturas permite subdividir a empresa em departamentos, facilitando a visualização global da organização de maneira sintética e esquematizada. De modo a se perceber com maior veemência onde estão concentradas as tarefas e como estão sendo distribuídas. Para visualizar a estrutura departamental, é recomendável o uso do organograma (gráfico 17), assim pode-se entender como estão distribuídas as tarefas (gráfico 14) e os níveis de subordinação, para melhor funcionamento da estrutura empresarial.

Gráfico 10 –Treinamento

Quanto aos procedimentos sobre treinamento, o gráfico a seguir aponta:

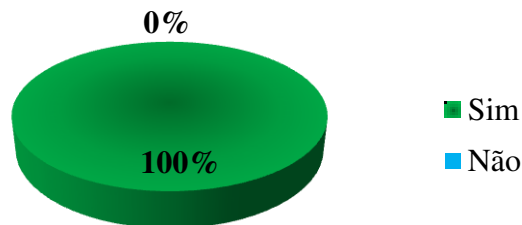


Dos gerentes, 100% disseram que os funcionários são submetidos a treinamento. A resposta a essa assertiva vem mostrar a ideia da necessidade de estruturar um setor de Recursos Humanos, uma vez que Moreira (2012) assegura que essa área é a que dá o suporte adequado para recrutar, alocar e treinar as capacidades técnicas, conceituais e intelectuais que compõem a organização.

É necessário que os gerentes executem seus treinamentos reforçando as habilidades e destrezas dos que ocupam os cargos em seus departamentos. Mas é aconselhável que a gestão de pessoas atue nesse propósito. Pois está é a responsável por assuntos como: planos de cargos e salários, férias, direitos trabalhistas, dentre outros que envolvem motivação e qualidade de vida em um ambiente de trabalho.

Gráfico 11 –*Feedback*

A seguir o gráfico mostra os resultados inerentes ao retorno do desempenho de sua função dado aos colaboradores.

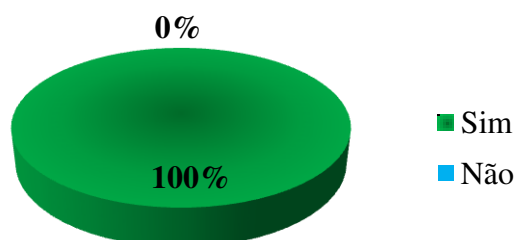


De acordo com 100% dos entrevistados, os colaboradores têm *feedback* de suas atribuições. Chiavenato (2004) reforça a importância do *feedback* como sendo um redutor de incerteza e incentivador de estímulo para o desenvolvimento das atividades e harmonia no ambiente de trabalho.

Essa prática administrativa ajuda também a empresa corrigir os desvios, por isso, propõe-se manter relações justas dentro dos grupos, aconselhar e desenvolver colaboradores e atender normas e regulamentos, através desses mecanismos faz diferença dentro de modelo de gestão, pois, otimizam as relações interpessoais.

Gráfico 12 – Liderança

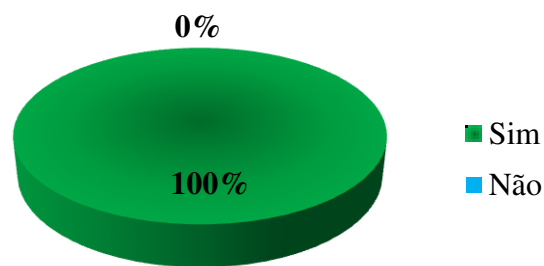
No que tange a liderança, o gráfico abaixo mostra os resultados auferidos:



A figura de um líder é reconhecida por 100% da amostra que em conversa informal assegura que o dono da empresa possui essa característica de forma marcante. Seu olhar empreendedor e incentivador trouxeram a organização ao seu estabelecimento e reconhecimento no mercado em que atua. Conforme Rocha (2018, p. 11), “a liderança faz parte da personalidade de um administrador”. É essa habilidade de líder que vai condicionar as empresas a se destacar em sua área de atuação.

Gráfico 13 – Relacionamento no ambiente de trabalho

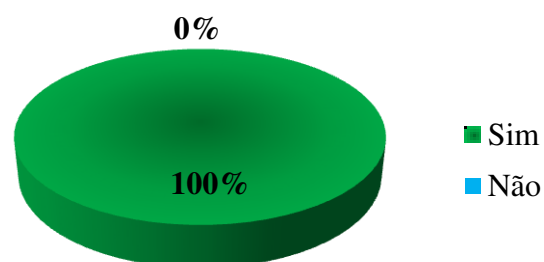
A forma de relacionamento no ambiente de trabalho é avaliada a seguir:



Os gerentes responderam 100% que sim, o ambiente de trabalho é amigável. Essa prática administrativa tem um grande significado, uma vez que as boas relações geram o cooperativismo e conseqüentemente torna a atmosfera de trabalho mais propícia ao bom desempenho no desenvolvimento das atividades. As boas relações no ambiente de trabalho e suas habilidades em lidar com situações adversas, demonstram o profissionalismo dos indivíduos.

Gráfico14 – Definição de tarefas

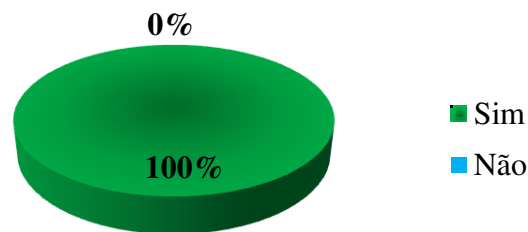
A seguir, o gráfico apresenta a postura da agroindústria quanto à definição de tarefas:



A esse questionamento, 100% responderam que sim, há definição de tarefas para cada funcionário. São as tarefas que indicam as atividades a serem desenvolvidas, mostrando que são indispensáveis para que o processo seja realizado. O andamento dos processos depende sistematicamente da execução das tarefas, afinal, o fluxo de trabalho só acontece com as execuções das tarefas bem encadeadas, por isso, escolher adequadamente as ferramentas de gestão requer determinação, estudo e análise.

Gráfico 15 – Colaboração entre os setores

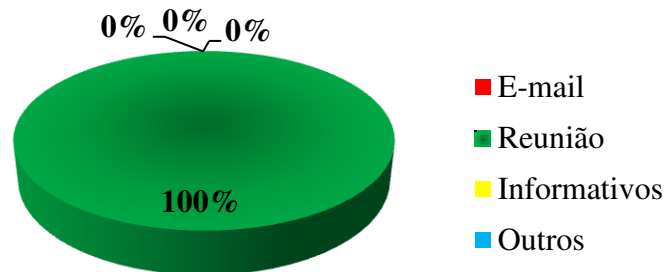
O próximo gráfico mostra os resultados quanto aos setores contribuem entre si para atingir os objetivos e metas.



Quanto a esse critério 100% responderam positivamente ao argumento. Para Chiavenato (2004) as empresas em sua gestão precisam em todas as etapas desenvolver suas atividades de maneira eficiente para ter os melhores resultados possíveis, deve existir cooperação entre os departamentos. Pensando nisso, é recomendável para aperfeiçoar a colaboração entre os departamentos da empresa, criar ‘canais de comunicação eficientes’, a falta de comunicação pode dificultar esse processo de colaboração entre os setores, as equipes podem não ter a percepção da importância desses canais, uma boa solução para esses casos é aproximar fisicamente equipes que estejam trabalhando em um mesmo projeto. A proximidade favorece a comunicação.

Gráfico 16 – Mecanismos para divulgar objetivos e metas

Os métodos para divulgação de objetivos e metas foram apresentados no gráfico abaixo:

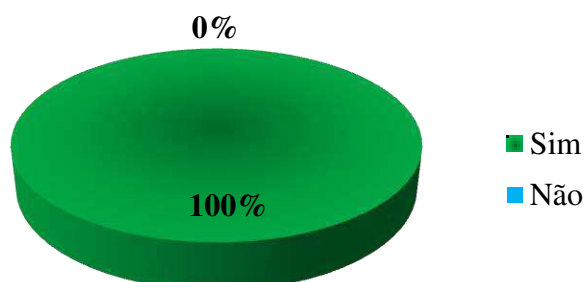


Reunião foi a forma que 100% dos gerentes responderam quanto aos métodos para divulgação de objetivos e metas pela agroindústria. Mesmo como os diversos meios de comunicação que a tecnologia dispõe o contato direto é que permite maior confiabilidade da codificação e decodificação da informação entre os interlocutores. Objetivos e metas divulgados em reunião podem incentivar todos os envolvidos ao alcance dos mesmos, uma vez que, permite a todos o conhecimento da situação atual do que foi estabelecido e do que se pretende atingir.

Quando uma meta é atingida e levada a uma reunião ela não é apenas informada, mas, também sentida por todos; e-mail, informativos são também alternativas eficazes para o processo de divulgação de resultados, porém, as reuniões nos levam ao *feedback* mais preciso.

Gráfico 17 – Organograma

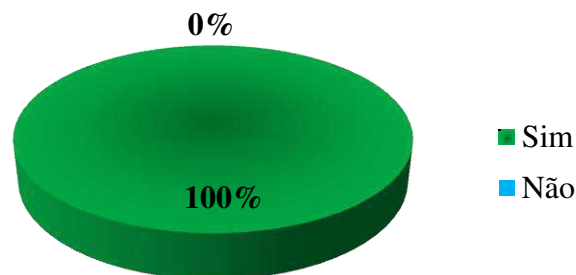
O próximo gráfico mostra os resultados concernentes a estrutura do organograma da empresa estudada.



Os gerentes afirmaram positivamente que existe o organograma da agroindústria. De acordo com Rocha (2018), o organograma é a forma de visualizar graficamente a estrutura da empresa. Sua função é demonstrar ilustrativamente como os departamentos estão estruturados (gráfico 9), como as tarefas são distribuídas (gráfico 14), a hierarquia organizacional (gráfico 18), como a divisão do trabalho é organizada (gráfico 22). Essa ferramenta permite conhecer todos os níveis ou setores da organização, desde a linha de frente até a mais alta gerência. Pode-se perceber, portanto, que as questões estão sendo diretamente interconectadas comprovando, assim, a veracidade das informações que estão demonstradas na pesquisa.

Gráfico 18 – Hierarquia

A ilustração a seguir vem mostrar os resultados quanto à hierarquia na organização.

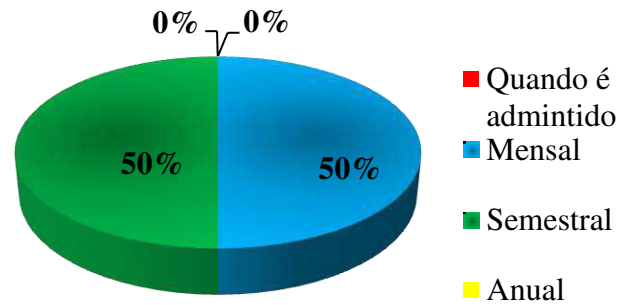


No que tange a abordagem acima mencionada, 100% dos respondentes disseram que há hierarquia no ambiente de trabalho. Para Rosses (2014), a hierarquia determina o relacionamento entre os cargos e reafirma inclusive a importância do organograma (gráfico 17), pois, geralmente é através desse instrumento que se pode identificar a linha de autoridade em uma empresa. A hierarquia vai tomando uma nova proporção à medida que a organização vai crescendo, sendo necessário tomar novas atitudes em prol desse crescimento.

Portanto, é aconselhável para uma empresa de pequeno porte que está se expandido no mercado, ficar atenta às mudanças e na magnitude em que for se expandindo, adicionar mais níveis de hierarquia tornando, assim, seu trabalho menos burocrático e mais flexível para execução das tarefas, pois, a estrutura empresarial varia à medida que as contingências mudam.

Gráfico 19 – Periodicidade de treinamentos

A seguir, estão ilustrados os resultados que condizem com o período de treinamento estabelecido pela agroindústria.

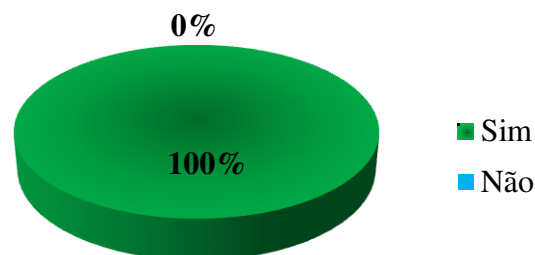


A essa afirmativa 50% dos gerentes responderam que os treinamentos são executados mensalmente, os demais 50% afirmaram semestralmente. A divergência nas respostas quanto à periodicidade, pode ser relacionada de acordo com a necessidade de treinamento em cada setor da empresa. Chiavenato (2004) recomenda especializar o funcionário facilita o treinamento, programas de treinamento bem elaborados impulsionam à motivação.

As formas e periodicidades de treinamento estão intimamente relacionadas ao planejamento organizacional, é nessa etapa do processo que deve ser feito um levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento para que estimulem os colaboradores a produzir para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Gráfico 20 - Relacionamento com o superior imediato

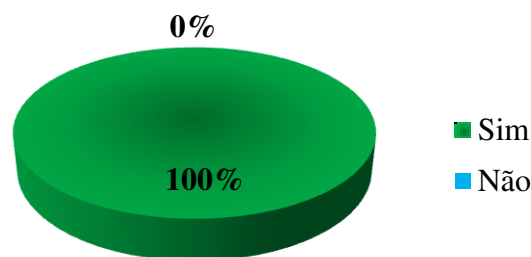
A seguir, será analisado o gráfico correspondente ao relacionamento entre colaborador e superior imediato.



A esse critério, os gerentes afirmaram 100% que existe um bom relacionamento entre eles e seu superior imediato. A proposta de Rosses (2014) é a de que um bom relacionamento que possibilite a operacionalização da gestão, de modo a propiciar benefícios mútuos é a chave desencadeadora do sucesso de uma organização. Esse contato gera confiabilidade e entrega de valor aos membros encarregados de administrar a corporação. A acessibilidade para dar e receber *feedback* (gráfico 11) facilita o processo de comunicação (gráfico 8) melhora as relações interpessoais (gráfico 13).

Gráfico 21 – Motivação

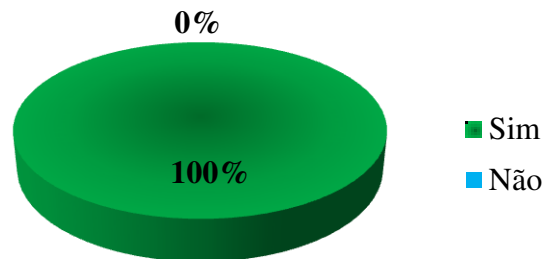
Esse quesito procurou identificar se os gerentes se sentem motivados em seu ambiente de trabalho.



Ao que se verifica 100% dos entrevistados afirmaram que ‘sim’, sentem-se motivados em desenvolver suas atividades no ambiente empresarial ao qual estão inseridos. A motivação é um fator intrínseco do indivíduo, porém, os fatores externos podem influenciar essa condicionante. Para Chiavenato (2001), o clima organizacional tem uma significativa influência sobre a ação dos indivíduos no tange à sua satisfação no ambiente de trabalho. A motivação deve ser compreendida como uma consequência e não como a causa para agir em prol dos objetivos e metas a serem alcançados.

Gráfico 22 – Divisão do trabalho

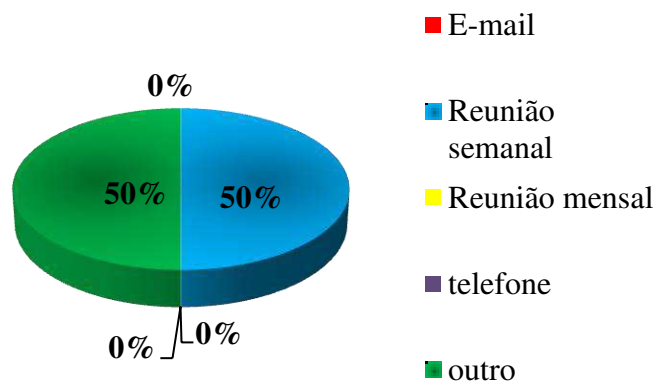
A ilustração adiante mostra os resultados quanto à utilização da prática de divisão do trabalho e trabalho em equipe desenvolvida na organização.



A esse critério, os respondentes afirmaram 100% que existe a utilização dessas práticas administrativas na organização. Para tanto, a figura do líder (gráfico 12) é bastante notada nessa fase do processo, para gerenciar a divisão do trabalho e o trabalho em equipe. Para que a divisão do trabalho seja efetuada, deve-se levar em consideração a especialização das tarefas com cargos, com intuito de tornar dinâmica e aperfeiçoar a produção. O trabalho em equipe é um mecanismo indispensável para execução das tarefas (gráfico 14), muito embora cada colaborador saiba o seu papel individual a cumprir, o todo só funciona com a interação entre as partes, para que o gerenciamento das atividades seja eficaz.

Gráfico23 - Métodos de comunicação utilizados

A forma de comunicação utilizada pela agroindústria será representada graficamente a seguir:

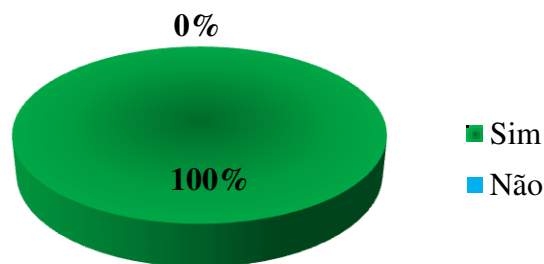


Quanto aos meios de comunicação, 50% afirmaram que se utiliza ‘Reunião Semanal’; os demais 50% disseram que se apropriam de ‘outro’ meio e especificaram que é feito através de ‘cartazes e reuniões para o setor produtivo’. Com os avanços tecnológicos nunca foi tão fácil informar, várias são as ferramentas disponíveis para auxiliar nesse processo. No entanto, comunicar, vai além de passar a mensagem, esta deve ser codificada e decodificada evitando os ruídos que causam interferências que dificultam a produção. De acordo com o (gráfico 8), o processo de comunicação entre os funcionários da agroindústria estudada, mostrou-se 100% eficaz o que vem reafirmar que o modo como estão utilizando esses recursos vem dando certo.

Para Chiavenato (2004), não existe um método diferencial de comunicação específico para ser adotado para cada tipo de empresa, mas, essa prática administrativa está diretamente condicionada à cultura organizacional, aos meios selecionados para a disseminação das informações, a todo modo, está ligada ao planejamento (gráfico 6). Portanto, recomenda-se que se leve em consideração a cultura, os valores, a missão e objetivos, para que, assim, a comunicação consiga oferecer avanços para o alcance dos ideais organizacionais.

Gráfico 24 – Conhecimento dos objetivos por parte dos colaboradores

O próximo gráfico traz em seu contexto a inferência quanto ao conhecimento dos objetivos e metas organizacionais pelos colaboradores.

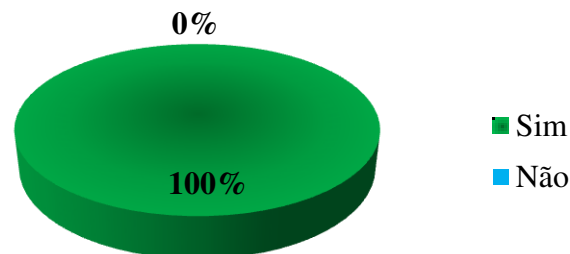


Os gerentes afirmaram 100% que os colaboradores são cientes dos objetivos e metas estabelecidos pela organização a qual fazem parte. Como essas práticas são claras para os mesmos, pode-se reafirmar que se torna mais acessível à contribuição entre os setores para que esses objetivos e metas sejam alcançados pela instituição, conforme demonstrou o (gráfico 15).

Rosses (2014), recomenda que todos os envolvidos no processo produtivo estejam cientes do alvo que a empresa pretende atingir, afinal, administrar é o ato de trabalhar por intermédio de pessoas para que se possa atingir os objetivos organizacionais e conseqüentemente pessoais. É oportuno que esse conhecimento dos ideais pretendidos seja disseminado entre os colaboradores para que se cumpra o que vem sendo estabelecido no planejamento.

Gráfico 25 –Modelo de gestão

A seguir, o gráfico mostra os resultados sobre a existência de um modelo de gestão adotado pela empresa.



Dos entrevistados, 100% afirmaram que ‘sim’ existe um modelo de gestão por parte da agroindústria estudada. De acordo com as respostas aos questionamentos anteriores dessa pesquisa, pode-se perceber que além da afirmação positiva a esse quesito, os gerentes se mostraram positivos aos demais questionamentos, afinal, o questionário aplicado traz em seu contexto um conjunto de práticas administrativas que são utilizadas em modelos de gestão.

Sob a perspectiva de Rosses (2014), analisando o ciclo do PDCA, afirma que é no processo de organizar que o modelo de gestão deve ser adotado pela organização. Modelos de gestão nada mais são que a utilização bem gerenciada das práticas ou estratégias administrativas adotadas pela instituição para se chegar aos resultados. Não há um ‘modelo perfeito de gestão’ a ser sistematicamente adotado. O que se recomenda é que se utilize estrategicamente daquele que mais se enquadre na realidade empresarial aquele momento.

CONCLUSÃO

Pode-se verificar que a ideia principal desse estudo, a análise das práticas administrativas foi fielmente discutida mediante os conceitos bibliográficos que teoricamente reforçaram a importância da utilização dessas ferramentas para o desenvolvimento de uma organização. As práticas administrativas foram mostradas nesse primeiro momento dentro do ciclo do PDCA (planejamento, organização, direção e controle), esclarecendo, assim, a sistematização de um modelo de gestão através de processos.

A metodologia aplicada para essa pesquisa reiterou o que os pensadores da administração afirmam sobre o uso dessas ferramentas, nesse ínterim, a pesquisa foi aplicada no âmbito gerencial, momento em que pôde se identificar a utilização dessas práticas administrativas na agroindústria. Técnicas como: departamentalização, divisão do trabalho, trabalho em equipe, comunicação, liderança, hierarquia, treinamento, relações interpessoais no ambiente organizacional e motivação, foram aferidas e os respondentes apresentaram aos resultados 100% de firmeza quanto ao uso desses recursos.

Quanto à existência do planejamento por parte da empresa, pode-se identificar que há, de fato, o (gráfico 6) apresentou os resultados quanto a prática do planejamento estratégico que é desenvolvido na organização, permitindo que, não apenas objetivos e metas sejam traçados (gráfico 7), mas também que sejam reconhecidos (gráfico 24) pelos colaboradores fazendo com que os mesmos contribuam para que os resultados esperados sejam alcançados (gráfico 15). Afinal, é na fase inicial de planejamento que uma organização estabelece seus objetivos e metas.

Sobre departamentalização, a agroindústria de pequeno porte aqui estudada, possui três departamentos bem definidos, o departamento de produção, o comercial e o de transporte, todos diretamente condicionados a um “gerente geral”. Como a empresa está estabelecida há aproximadamente 25 anos no mercado e possui um quadro de cerca de 100 funcionários, é recomendável propor que um departamento de Recursos Humanos seja adotado para tratar de assuntos alusivos à gestão de pessoas, que são de interesse de todos os que compõem a organização.

Quanto ao modelo de gestão ser estabelecido, pode-se de identificar que a empresa se utiliza das estratégias discutidas no decorrer desse trabalho para traçar a forma de gerenciar sua equipe nas tarefas para captar os resultados. E que o modelo de gestão não é algo permanente, ele se modifica de acordo com as necessidades mercadológicas que o contexto apresenta. Mas é cabível propor a aplicação do PDCA, esse conhecimento pode ser decisivo

para as empresas decidirem suas estratégias e se posicionarem no mercado em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Disponível em <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>>. Acesso em: 02 ago 2018.
- ALMEIDA, Ruana Raila de F. Araújo; SOUZA, Ieda Isabella de Lira. **Liderança como sinônimo de motivação: impactos positivos e negativos**. Disponível em: <<file:///C:/Users/Pessoal/Downloads/609-1743-1-PB.pdf>>. Acesso em: 09 ago 2018.
- ALVES, Filipe Teixeira. **Avaliação de desempenho na administração pública**. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2274/2174>>. Acesso em 12 ago 2018.
- ANJOS, Marcelo Carvalho *et al.* **O uso do método PDCA e de ferramentas da qualidade na gestão da agroindústria no Estado de Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <<file:///C:/Users/Pessoal/Downloads/1295-4983-1-PB.pdf>>. Acesso em: 15 ago 2018.
- BAUER, Fernando César; VAGAS JÚNIOR, Fernando Miranda. **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. Campo Grande: Uniderp, 2008.
- BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf>>. Acesso em: 09 ago 2018.
- CARVALHO FILHO, Jenice de Vasconcelos. **Planejamento de médio prazo e controle da produção com análise de restrições: estudo de caso em edifício residencial de múltiplos pavimentos em Feira de Santana**. Disponível em <<http://civil.uefs.br/DOCUMENTOS/JENECI%20DE%20VASCONCELOS%20CARVALHO%20FILHO.pdf>>. Acesso em : 03 ago 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. **Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Administração dos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIAMANTE, Samuel; GRAHL, João Roberto. **Tipos de liderança: definições, objetivos e impactos**. Disponível em: <<http://www.nwk.edu.br/intro/wp-content/uploads/2014/05/ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-2012-Revista-dos-alunos.pdf#page=59>>. Acesso em: 09 ago 2018.
- DUARTE, Angélica Pereira de Assis; BARBOSA, Alex Francisco de Oliveira. **Teorias da administração**. Disponível em: <http://disciplinas.nucleoad.com.br/pdf/Livro_ta_atual.pdf>. Acesso em: 04 ago 2018.
- FÉLIX, Clóviset *al.* **Estilos de liderança**. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>>. Acesso em: 09 ago 2018.

GOES, Gustavo Antiqueira; LOPES FILHO, Joel Gerson. **A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram**. Disponível em:

<http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf>. Acesso em: 09 ago 2018.

GRANJEIA, Priscila Rodrigues. **Motivação no ambiente organizacional**. Disponível em:

<<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391388.pdf>>. Acesso em 11 ago 2018.

GRECO, Rosangela Maria. **A função controle e a gerencia de qualidade em enfermagem**

Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2009/08/A-fun%C3%A7%C3%A3o-controle-e-a-gerencia-de-qualidade-em-enfermagemII.pdf>>. Acesso em: 10 ago 2018.

GULLO, José. **Administração: para quem estuda, ensina e pratica**. São Paulo: Bom Dia, 2016.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. Disponível em: <<https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>>. Acesso em: 11 ago 2018.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo :Cengage Learning, 2012.

MORETTO NETO, Luis. **Funções Administrativas**. Disponível em: <

http://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/16451216022012Introducao_a_Administracao_Aula_2.pdf>. Acesso em:09 ago 2018.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Disponível em:

<https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 12 dez 2017.

OLIVEIRA, Jair; TERENCE, Ana Claudia Fernandes e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo.

Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. Disponível em: <<file:///C:/Users/UFCEG/Downloads/654-2130-1-PB.pdf>>. Acesso em: 09 ago 2018.

PASCHE, Ivo de Moraes; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso. **Gestão da qualidade das agroindústrias: um estudo exploratório no município de Marau-RS**. Disponível: <

<http://www.sober.org.br/palestra/13/957.pdf>>. Acesso em: 15 ago 2018.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações**. Disponível em:

<https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/ambiente_cap6.pdf>. Acesso em: 11 ago 2018.

PORTUGAL, Amaury. **Introdução à administração**. 1 ed. Sobral: Aiames, 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale,

2013.

ROCHA, Adilson. **ADMINISTRAÇÃO: Planejamento, organização, direção e controle**. Disponível

:< <https://mcogomes.files.wordpress.com/2008/05/apostila-de-administracao.pdf>> . Acesso em: 08 ago 2018.

ROSSES, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Santa Maria – RS: Rede e-tec, 2014.

SAKANO, Adriana Milena *et al.* **Avaliação de desempenho: conceito, objetivo e metodologia.**

Disponível em: < http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta_edicao/07.pdf>. Acesso em: 12 ago 2018.

SANTOS, Aline. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes.** Disponível em:

<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf>. Acesso em: 03 ago 2018.

SANTOS, Antonia Angélica Muniz; SILVA, Daniele Santos Lima e GUIMARÃES, Edna Almeida.

Departamentalização e os Principais Tipos. Disponível em:

<http://www.iesc.edu.br/pesquisa/arquivos/departamentalizacao_e_os_principais_tipos.pdf>. Acesso em: 03 ago 2018.

SEGER, Flávia Aline; ECKHARDT, Francieli Teresinha e GESSI, Nedsson Luis. **A importância da**

comunicação nas organizações. Disponível em < <http://www.fema.com.br/sitenovo/wp-content/uploads/2016/09/2-A-Import%C3%A2ncia-da-Comunica%C3%A7%C3%A3o-nas-Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 10 ago 2018.

VASCONCELOS, Julio Cesar. **O ciclo de Deming (pdca) e a metodologia freiriana aplicados em um curso de pósgraduação.** Disponível em:

<<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7879/disserta%C3%A7ao%20com%20juri%20completa.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 ago 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIVANCOS, Adriano Gameiro; CARDOSO, Francisco Ferreira. **Estruturas organizacionais e estratégias competitivas de empresas construtoras.** Disponível

em:<https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Cardoso4/publication/240633371_ESTRUTURAS_ORGANIZACIONAIS_E ESTRATEGIAS_COMPETITIVAS_DE EMPRESAS CONSTRUTORAS1/links/5694ec0e08ae820ff0748641.pdf>. Acesso em: 03 ago 2018.

Apêndice A

QUESTIONARIO DA PESQUISA PARTE I		
Perfil Sócio-demográfico do Respondente		
1	Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2	Faixa Etária	<input type="checkbox"/> de 18 a 28anos <input type="checkbox"/> de 29 a 39 anos <input type="checkbox"/> de 40 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
3	Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino médioincompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Ensino superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduado
4	Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a)/Desquitado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Outro
5	Tempo de serviço na empresa:	<input type="checkbox"/> Menos de um ano <input type="checkbox"/> De um a dois anos <input type="checkbox"/> De três a cinco anos <input type="checkbox"/> De dez a quinze anos <input type="checkbox"/> Mais de quinze anos
PARTE II		
Análise das práticas administrativas realizadas em uma agroindústria de médio porte, no sertão paraibano.		
6	Há um planejamento estratégico na organização?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
7	Objetivos e metas são definidos para o alcance dos resultados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
8	O processo de comunicação entre os funcionários é eficaz?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9	Há departamentalização na empresa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
10	Os funcionários são submetidos a treinamento?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
11	Existe um <i>feedback</i> (retorno) do desempenho das atividades desenvolvidas pelos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
12	O perfil de um líder pode ser visualizado na organização?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
13	A forma de relacionamento no ambiente de trabalho é amigável?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
14	As tarefas administrativas são definidas para cada funcionário?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
15	Os setores contribuem entre si para alcançar os objetivos da organização?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
16	Qual o meio utilizado para divulgar os objetivos e metas organizacionais?	<input type="checkbox"/> email <input type="checkbox"/> reunião <input type="checkbox"/> informativos <input type="checkbox"/> outros.Especifique: _____
17	Existe um Organograma na empresa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
18	Existe hierarquia dentro da estrutura organizacional?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
19	Qual a periodicidade de treinamentos?	<input type="checkbox"/> quando é admitido <input type="checkbox"/> mensal <input type="checkbox"/> semestral <input type="checkbox"/> anual
20	Você e seu superior imediato mantêm um bom relacionamento?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
21	Você se sente motivado em seu ambiente de trabalho?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
22	A divisão do trabalho e o trabalho em equipe são mecanismos adotados pela empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

23	Como é feita a comunicação dentro da empresa? () email () reunião semanal() reunião mensal () telefone () Outro. Especifique_____
24	Os colaboradores sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da organização?()Sim () Não
25	Existe um modelo de gestão a ser seguido?()Sim () Não