

# O Comportamento dos Níveis Organizacionais na Escolha e Implementação de Ferramentas de Gestão: O Caso MRS Logística

Cleber Nassar Moreira, M. Sc <sup>1</sup>

nassar@quick.com.br

Sandra Regina Holanda Mariano, D.Sc <sup>1</sup>

srhm@uol.com.br

<sup>1</sup> Universidade Federal Fluminense (UFF) – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

## RESUMO

*Este artigo se propõe a mostrar um estudo que investiga o comportamento dos profissionais de uma empresa do setor de transporte, no tocante à tomada de decisão, suporte à implantação e imposição de barreiras para adoção de ferramentas de gestão. Foram entrevistados 188 profissionais de nível executante, intermediário e estratégico. Os resultados indicam como cada nível organizacional avalia os demais acerca do objeto de estudo.*

Palavras-chave: Ambiente Organizacional, Ferramentas de Gestão, Gestão de Mudança,

## 1. INTRODUÇÃO

Para acompanhar a evolução e sobreviver em um ambiente altamente competitivo, de cenários incertos e mudanças inesperadas, vem se delineando uma sociedade que tem como elemento chave o conhecimento, numa substituição gradativa das características predominante das organizações da sociedade industrial, cujas premissas se sedimentaram nos preceitos de Frederick W. Taylor e Henri Fayol. Nesta nova sociedade, os gestores, de diferentes formações acadêmicas, utilizam a informação como matéria prima indispensável ao desenvolvimento das organizações e devem possuir as competências e habilidades para aplicação de ferramentas de gestão que permitam a organização manter-se competitiva.

Uma pesquisa realizada por Chagas (2004) discute a necessidade dos gerentes conhecerem e aplicarem sistemas de gestão nas organizações. Esta pesquisa identificou que o principal motivo que explica os resultados insatisfatórios da implantação de ferramentas de gestão é o despreparo de seus gestores no tocante à definição e apoio para adoção das ferramentas de gestão.

### 1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é investigar a participação dos níveis organizacionais (alto, médio e operacional) segundo suas percepções, de uma organização do setor de transporte, a MRS logística, na tomada de decisão, suporte a implementação e imposição de barreiras quanto a adoção de ferramentas de gestão que vêm suportando as mudanças gerenciais em curso na empresa.

## 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar se o nível estratégico da empresa define, suporta e não oferece barreiras a adoção e uso de ferramentas de gestão;
- b) Analisar se o nível intermediário dá suporte e não oferece barreiras para a implementação e uso de ferramentas de gestão;
- c) Analisar se o nível de executante oferece barreiras à implantação e ou uso de ferramentas de gestão;
- d) Analisar se a direção da empresa (nível estratégico e intermediário) ouve e dá liberdade para ações que estimulam a criatividade do corpo executante.

## 1.3. HIPÓTESES

A pesquisa sugeriu as seguintes hipóteses que serviram de fio condutor do levantamento de campo:

- H1- O nível estratégico da empresa define, suporta e não oferece barreiras à implementação de ferramentas de gestão;
- H2 - O nível intermediário da empresa dá suporte e não oferece barreiras à implementação de ferramentas de gestão;
- H3 - O nível executante oferece barreiras à implementação das ferramentas de gestão;
- H4 - A direção da empresa ouve e apoia ações que estimulam a criatividade ou sugestões.

## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto ao método de pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa. Para Richardson (1999, p. 79), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno ou comportamento social.

As técnicas qualitativas podem proporcionar uma oportunidade para as pessoas revelarem seus sentimentos ou a complexidade e intensidade dos mesmos.

Assim, a fundamentação metodológica do presente trabalho baseou-se no uso das técnicas de pesquisa documental e também através do questionário, que permitiu a tabulação com resultados quantitativos e uso de estatística descritiva de uma amostra definida por conveniência com representantes dos três níveis organizacionais da empresa. A conveniência foi em função da facilidade de acesso ao respondente e não do tipo de resposta que poderia chegar, não faz pensar que essa conveniência não conduz a um viés significativo.

Na pesquisa documental, foram consideradas as provas encontradas que evidenciam a utilização das práticas gerenciais adotadas pela empresa, conforme são citadas no capítulo 4.2.

### 2.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No presente estudo utilizou-se o questionário como principal instrumento de coleta de dados. A decisão sobre o conteúdo das perguntas levou em consideração as pretensões

do projeto. O questionário foi respondido por profissionais de todos os níveis hierárquicos da MRS Logística lotados nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, os quais são abrangidos pela malha ferroviária desta empresa.

Foram construídos três questionários, para atender ao nível estratégico, intermediário e executantes. Os questionários foram também elaborados com perguntas relacionadas a cada uma das cinco ferramentas que foram escolhidas como objeto de estudo, que são descritas no item 4.2, cujas respostas possibilitassem coletar informações para dar subsídio a uma análise no sentido de procurar responder a questão: “Como é a participação dos níveis organizacionais da MRS Logística na tomada de decisão, suporte e barreiras estabelecidas para a implantação e uso de ferramentas de gestão que suportam suas necessidades de mudanças?”. O objetivo desta divisão foi possibilitar uma análise mais detalhada de como um nível hierárquico enxerga o outro no tocante à participação da definição, suporte dado ao uso e estabelecimento de barreira para a adoção de ferramentas de gestão adotadas pela empresa e também a visão de cada nível hierárquico quanto à forma que a empresa atua para estimular a criatividade.

## 2.2. CARACTERIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS

Apesar da pesquisa não buscar generalizações a partir das conclusões encontradas, considerando que houve possibilidade de entrevistar um maior número, foi possível tabular dados e utilizar alguns indicadores de tendências.

Segundo Richardson (1999) a definição de “população” como “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características” (p.157) e “amostra” como “qualquer subconjunto do conjunto universo ou da população”.

No caso desta pesquisa, trabalhou-se, portanto, com uma amostra constituída por grupo de profissionais dos níveis organizacionais: estratégico, intermediário e operacional da MRS Logística. A amostra totalizou 144 profissionais de nível executante ou operacional para uma população de aproximadamente 2400 profissionais, 37 profissionais de nível intermediário para uma população de aproximadamente 150 e 7 profissionais de nível estratégico para uma população de 18 profissionais. Todos empregados que atuam na empresa, distribuídos pelos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

## 2.3. LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Um fator que merece destaque como possível limitação é que existe sempre a possibilidade de não se poder garantir que os dados obtidos pelas respostas dos questionários espelhem realmente a realidade, devido a alguns respondentes por algum motivo, omitirem ou não assinalarem as respostas que melhor representem suas convicções a respeito do assunto pesquisado.

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica abrangerá duas dimensões: a primeira apresenta uma visão geral sobre algumas das ferramentas de gestão que serão objeto de análise no capítulo Estudo de Caso. A segunda dimensão discute aspectos relacionados à adoção de ferramentas. Destaca-se a discussão sobre competências, pois novas ferramentas exigem o desenvolvimento de novas habilidades. Será apresentado também uma fundamentação teórica sobre as mudanças ocorridas nas organizações e seus reflexos nas pessoas, no ambiente, na sociedade e na forma de realização do trabalho, enfatizando: a) Os princípios de gestão da qualidade das normas da Família ISO 9000:2000 que contribuem para as grandes mudanças sociais, tecnológicas e econômicas nas empresas, com ensinamentos voltados para aumentar a produtividade com melhor qualidade, e maior atenção às necessidades e exigências dos clientes internos e externos, dos fornecedores, acionistas e

da sociedade de uma forma geral; b) O ambiente organizacional moderno, (Zarifian, 2001) onde competências estão mudando, criatividade tem um papel importante, pessoas querem participar, o ambiente organizacional contemporâneo, onde o conhecimento e a criatividade vêm sendo reconhecidos como recursos estratégicos e a implantação de novos métodos de gestão tem como aliado fundamental as pessoas; c) O desafio da melhoria radical exige participação; d) Gestão de mudança, enfatizando perfil de liderança, comunicação e gestão de pessoas; e) Aspectos de gestão de empresas privatizadas; f) Conceitos e práticas de gestão com o conteúdo dos fundamentos de excelência do PNQ 2004 .

Para cada uma das cinco ferramentas de gestão que foram selecionadas como objeto de estudo, será realizada no capítulo 4, uma apresentação focando a forma em que as mesmas foram adotadas na empresa.

#### **4. O ESTUDO**

A MRS Logística é uma concessionária que controla, opera e monitora a Malha Sudeste da Rede Ferroviária Federal. A empresa atua no mercado de transporte ferroviário desde 1996, quando foi constituída, interligando os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo. São 1.674 Km de malha - trilhos que facilitam o processo de transporte e distribuição de cargas numa região que concentra aproximadamente 65% do produto interno bruto do Brasil e estão instalados os maiores complexos industriais do país. Pela malha da MRS também é possível alcançar os portos de Sepetiba, Rio de Janeiro e de Santos (o mais importante da América Latina).

O foco das atividades da MRS está no transporte ferroviário de cargas gerais, como minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas, coque verde e contêineres; e na logística integrada, que implica planejamento, multimodalidade e transit time definido. Ou seja, uma operação de logística completa.

Segundo os documentos analisados, o objetivo da MRS para os próximos anos é alcançar o topo da eficiência operacional. Diferenciais competitivos, reestruturação de processos existentes para conquista de novos clientes, investimento em pessoal e ampliação da participação no mercado de carga geral estão em pauta para fazer da MRS a melhor operadora logística ferroviária do país.

##### **4.1 CRITÉRIOS DE ESCOLHA PARA AS FERRAMENTAS OBJETO DE ESTUDO**

Foi realizada uma pesquisa documental e exploratória, cujo objetivo foi detectar quais ferramentas de gestão estavam sendo adotadas pela empresa.

Como resultado, após análises da essência e objetivos de cada ferramenta adotada pela empresa, foram elencadas cinco que apresentaram maior alinhamento com a literatura apresentada. Estas ferramentas são: Pesquisa de Clima, Programa de idéias em ação, Balanced Scorecard, Gestão da Qualidade ISO 9001 2000 e Modelagem Organizacional.

##### **4.2 DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO ADOTADAS PELA MRS LOGÍSTICA**

###### **Ferramenta 1 - Pesquisa de Clima Hay Group**

A pesquisa de clima organizacional da Hay Group é feita na MRS - e em outras 55 empresas - a cada dois anos. O trabalho avalia quatro aspectos globais da empresa: processos corporativos, gestão e motivação, estilo gerencial e credibilidade.

###### **Ferramenta 2 - Balanced Scorecard - BSC**

O conceito do Balanced Scorecard (BSC) ajuda-o a traduzir a estratégia em ação. A criação do BSC tem início na visão e estratégias da organização, a partir das quais são definidos os fatores críticos de sucesso.

### **Ferramenta 3 - Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 2000**

A MRS Logística estabeleceu, documentou e mantém um Sistema de Gestão da Qualidade de forma a garantir e prover seus clientes com serviços de qualidade, melhorando continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000.

### **Ferramenta 4 – Idéias em Ação**

Trata-se de um programa de Reconhecimento de Idéias / Sugestões Criativas, que contribuam para melhorar o desempenho da MRS. Tem como principais objetivos: incentivar, motivar, estimular e divulgar para toda a empresa, as iniciativas e práticas inovadoras realizadas pelos colaboradores.

### **Ferramenta 5 - Modelagem Organizacional**

A MRS Logística vem adequando seus processos através da adoção da modelagem organizacional. Esta ferramenta tem como objetivo orientar o foco das funções organizacionais para os Clientes internos e externos. Possibilitar, em conseqüência, que os gestores passem a tratar suas respectivas estruturas de ação como uma rede integrada e continua de processos horizontais,

#### **4.3. COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi fundamentada no uso das técnicas de pesquisa documental e também através do questionário, que permitiu a tabulação com resultados quantitativos de uma amostra por conveniência com representantes dos três níveis organizacionais da empresa. A conveniência foi em função da facilidade de acesso e não do tipo de resposta que poderia chegar, não faz pensar que essa conveniência não conduz a um viés significativo.

#### **4.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Utilizou-se um grande volume de dados gerados por esta pesquisa baseada no método de estudo de caso que utilizou tanto abordagem qualitativa quanto quantitativa, que precisam ser organizados e compreendidos.

Pretende-se apresentar os dados coletados de forma sintética por meio de gráficos e tabelas submetendo-os a uma análise abrangente, detalhada e esclarecedora.

Os dados obtidos mediante a aplicação do questionário, foram agrupados de modo a obter respostas aos questionamentos da pesquisa.

##### **4.4.1. QUESTÕES INVESTIGATIVAS E DE MENSURAÇÃO**

- Questões Investigativas:
- nível Estratégico (Superintendentes e Diretores) define, suporta e não oferece barreiras a implantação de ferramentas de gestão?
- nível Intermediário (Gestores e Supervisores) dá suporte para implantação de ferramentas de gestão?
- nível de Executantes oferece resistências à implantação de ferramentas de gestão?

- A Direção da empresa apóia e dá suporte a ações que estimulam a criatividade?

Foram utilizados questionários cuja questões de mensuração foram:

- Nível Estratégico: participou na definição, dá suporte ao uso, oferece barreira para a utilização desta ferramenta de gestão?
- Nível Intermediário: participou na definição, dá suporte ao uso, oferece barreira para a utilização desta ferramenta de gestão?
- Nível Operacional: Conhece esta ferramenta, usa ou participa da ferramenta, oferece barreiras ao uso?
- Os cargos de supervisão ouvem as propostas de melhorias?
- Os cargos de supervisão oferecem liberdade para que sugestões sejam dadas?

#### 4.4.2. CRITÉRIOS PARA TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

**Como exemplo é mostrado a forma de análise dos dados através de gráfico de barras.**

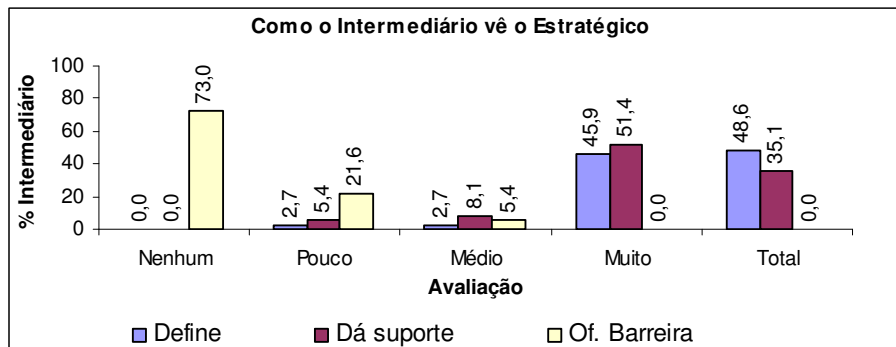


Figura 1. Como o nível estratégico é avaliado pelo nível intermediário quanto ao BSC  
Fonte: O Autor

Com a finalidade de responder as questões colocadas nos objetivos específicos desta dissertação, o pesquisador adotou alguns critérios para analisar o comportamento dos profissionais da empresa estudada segundo suas percepções, com relação a cada ferramenta que foi objeto de estudo.

Os critérios foram dispostos em uma escala da seguinte forma:

Tabela 1. Critérios para Avaliação do Comportamento

Comportamento ou Ação	Critério		Avaliação considerada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação na Definição</li> <li>• Suporte dado ao uso</li> <li>• Conhecimento pelo executante</li> <li>• Uso pelo executante</li> </ul>	Soma % “Muito” e “Total”	maior ou igual 75 %	Forte
		entre 50% e 75 %	Média
		menor que 50 %	Fraca
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecimento de barreiras</li> </ul>	Soma % “Nenhum” e “Pouco”	maior ou igual 75 %	Não Oferece Barreira
		entre 50% e 75 %	Oferece Média Barreira
		menor que 50 %	Oferece Barreira

Fonte: O Autor

#### 4.4.3. SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS

Visando obter uma síntese da análise dos dados e responder as questões desta pesquisa com relação ao comportamento dos profissionais da empresa segundo suas percepções, em um contexto geral, o pesquisador elaborou a tabela 1, onde apontam os resultados das avaliações (forte, médio, fraco ou não oferece barreiras) na visão de cada nível hierárquico para cada ferramenta de gestão, em relação aos demais níveis organizacionais, obtendo finalmente um resultado consolidado de como se dá a participação dos níveis organizacionais da empresa segundo suas percepções, quanto a tomada de decisão para definição, suporte a implantação e uso e barreiras estabelecidas para a implantação de ferramentas de gestão.

Como para cada ferramenta de gestão existem três avaliações, sendo uma de cada um dos três níveis organizacionais e sendo cinco as ferramentas estudadas, então temos um total de quinze avaliações para cada comportamento em cada nível organizacional. Para a obtenção do resultado consolidado, o pesquisador considerou o índice global de cada tipo de avaliação, conforme mostrado na tabela 1.

Para dizer se a participação dos profissionais corroboram com as hipóteses H1, H2 e H3 que se referem a definição das ferramentas de gestão, suporte dado para uso das mesmas e estabelecimento de barreiras respectivamente, foram adotados critérios para obtenção das respostas.

Tabela 2- Síntese das avaliações de cada nível organizacional para cada ferramenta de gestão

Ação	Ferram.	Pesq. Clima			BSC			ISO 9001 2000			Idéias em Ação			Modelagem Org.			Índice Global (%) (Quant. Tipo Aval. / 15) x 100
	Nível Org.	Exec.	Interm.	Estr.	Exec.	Interm.	Estr.	Exec.	Interm.	Estr.	Exec.	Interm.	Estr.	Exec.	Interm.	Estr.	
Define	Estrat.	FO	FO	FR	FO	FO	FR	FO	FO	FR	FO	FO	FR	FO	FO	FR	FO = 100 *
	Interm.	FR	FR	FR	M	FR	FR	M	FR	FR	M	FR	FR	M	FR	FR	FR=73,3; M=26,7
	Execut.																
Dá Suporte	Estrat.	M	FO	FO	FO	FO	FO	FO	FO	FO	M	FO	M	FO	FO	FO	FO=80; M=20
	Interm.	M	M	FR	M	M	FR	M	M	M	M	FR	M	M	M	FR	M=73,3; FR=26,7
	Execut.																
Of. Barreira	Estrat.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N=100
	Interm.	N	N	M	N	N	M	N	N	FO	N	N	N	N	N	FO	N=73,3; M=13,3; FO=13,3
	Execut.	N	N	M	N	N	N	N	N	FO	N	N	N	N	N	M	N=80; M=13,4; FO=6,6
Conhece	Execut.	FR	FR	FR	FR	FR	FR	M	FR	FR	M	M	FO	FR	FR	FR	FR=73,3; M= 20; FO= 6,6
		FO: Forte			M: Médio			FR: Fraco			N: Não oferece barreira						
* Neste caso foi desconsiderada a auto avaliação por ocuparem o cargo de nível estratégico após implantação das ferramentas.																	

Fonte: O Autor

Foi considerado que o comportamento predominante é aquele cujo índice global seja maior ou igual a 70 %, caso o índice de um comportamento predominante seja inferior a 70 %, considera-se predominante a avaliação inferior seguinte, exemplo: para a ação predominante “Dar Suporte” ser considerada “Forte”, seu índice global deve ser maior ou igual a 70 %, caso contrário, a ação será considerada como “Média”. Sendo assim, segundo a percepção dos níveis organizacionais, os resultados da pesquisa sugerem que:

Quanto à definição das ferramentas, o nível estratégico tem uma forte participação na definição das ferramentas de gestão e o nível intermediário apresenta uma fraca participação na definição.

Quanto ao suporte dado ao uso, o nível estratégico oferece forte suporte e o nível intermediário oferece médio suporte.

Quanto ao oferecimento de barreiras, os níveis estratégico, intermediário e executante não oferecem barreiras, embora para a ferramenta ISO 9001 2000, o nível estratégico julga que os níveis intermediário e executante oferecem forte barreira, e para a ferramenta modelagem organizacional o nível intermediário também oferece forte barreira ao uso.

## 5. CONCLUSÕES

O pesquisador procurou descrever as conclusões deste trabalho, fundamentando-se nas análises dos dados e também fazendo uma retrospectiva das conjecturas levantadas nos objetivos específicos e nas hipóteses no sentido de responder se as mesmas estão sendo confirmadas ou não pelos resultados encontrados na pesquisa realizada.

**Quanto a Hipótese (H1)**, onde se assume que o nível estratégico da empresa define, dá suporte e não oferece barreiras à implantação de ferramentas de gestão, a pesquisa apontou que:

a) Quanto à definição pela implantação das ferramentas de gestão

Para as cinco ferramentas estudadas, na visão do nível executante e do nível intermediário o nível estratégico define fortemente, tendo um papel relevante na definição das ferramentas de gestão que serão adotadas pela organização, embora o próprio nível estratégico tenha se auto avaliado ter fraca participação na definição. Possivelmente este



fato é explicado tendo em vista que em média 57 % dos respondentes de nível estratégico, disseram não ter participado da definição das ferramentas por ocuparem o cargo de nível estratégico após a implantação destas ferramentas de gestão na empresa.

Tendo em vista o índice global apresentado, os resultados da pesquisa sugerem que o nível estratégico tem forte participação na definição das ferramentas de gestão, mostrando que os mesmos convergem para a confirmação da hipótese.

b) Quanto ao suporte dado ao uso das ferramentas

Em geral para as cinco ferramentas estudadas, os três níveis hierárquicos avaliaram que o nível estratégico oferece forte suporte a adoção e uso das ferramentas, sendo que as avaliações diferentes foram para a ferramenta pesquisa de clima onde o nível executante avaliou que o nível estratégico oferece um suporte relativo ou médio e para a ferramenta idéias em ação onde tanto o nível executante quanto o próprio nível estratégico avaliaram que o estratégico oferece suporte relativo ou médio ao uso desta ferramenta.

No caso da auto avaliação do nível estratégico alguns respondentes disseram que reconhecem que precisam melhorar quanto a este item.

Tendo em vista o índice global apresentado, os resultados da pesquisa sugerem que em geral existe uma convergência para a confirmação da hipótese, embora o próprio nível estratégico reconhece que pode melhorar neste item.

c) Quanto ao oferecimento de barreiras ao uso das ferramentas de gestão

Para as cinco ferramentas estudadas, os três níveis organizacionais avaliaram que o nível estratégico não oferece barreiras ao uso destas ferramentas, logo os resultados da pesquisa indicam que existe uma convergência para a confirmação da hipótese

**Quanto a Hipótese (H2)**, onde se assume que nível intermediário da empresa dá suporte e não oferece barreiras à implantação de ferramentas de gestão.

a) Quanto ao suporte dado ao uso das ferramentas de gestão

Os resultados mostram que em geral para as cinco ferramentas de gestão, tanto o nível executante quanto o próprio nível intermediário avaliam que o nível intermediário oferece um suporte relativo ou médio ao uso das ferramentas de gestão, já na visão do nível estratégico, o nível intermediário oferece fraco suporte ao uso das ferramentas de gestão. Isto pode ser ainda confirmado pelo fato de o índice geral de conhecimento das ferramentas de gestão pelo nível executante apresentar de forma fraca. Diante destes fatos, os resultados da pesquisa indicam a não confirmação da hipótese.

b) Quanto ao oferecimento de barreiras

Em geral para as cinco ferramentas de gestão tanto o nível executante quanto o próprio nível intermediário, avaliam que o nível intermediário não oferece barreiras ao uso das ferramentas, embora para as ferramentas ISO 9001 2000 e Modelagem Organizacional, o nível estratégico julga que o nível intermediário oferece forte barreira a sua adoção. Tendo em vista o índice global apresentado, os resultados da pesquisa indicam a existência de uma convergência para a confirmação da hipótese.

**Quanto a Hipótese (H3)**, onde se assume que o nível executante oferece barreiras á implementação e uso das ferramentas de gestão.

Os resultados apontam que embora para as ferramentas Pesquisa de Clima, ISO 9001 2000 e Modelagem Organizacional, o nível estratégico julga que o nível executante oferece média, forte e média barreiras respectivamente, em geral para as cinco ferramentas de gestão, tanto o nível executante quanto o nível intermediário, julgam que o nível executante não oferece barreiras ao uso das ferramentas de gestão, logo diante do índice global apresentado, os resultados apontam que não existe convergência para confirmação da hipótese.

**Quanto a Hipótese (H4)**, onde se assume que a direção da empresa ouve, dá liberdade e apoia ações que estimulam a criatividade ou sugestões.

Os resultados mostram que tanto o nível intermediário quanto o nível estratégico ouvem e dão liberdade e apoio para sugestões fortemente. Logo, os resultados convergem para a confirmação da hipótese.

### 5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa sugere que o papel da alta administração para a adoção de ferramentas de gestão é muito importante. O compromisso assumido pela alta gerência e percebido pelos níveis intermediários confirma o que Zarifian (2001) sugere como fator fundamental da organização que quer aprender: o compartilhamento da visão. Ora, se a alta gestão consegue fazer chegar ao nível executante a sua visão, a adoção do novo se fortalece, de certa forma, neutralizando a ação contrária do nível intermediário que tende, as vezes, a se colocar entre os níveis diretivos e executantes, muitas vezes filtrando e retardando o fluxo de informações.

Quanto a este aspecto, a pesquisa mostrou que a empresa estudada pode melhorar, visto que o índice geral de conhecimento das ferramentas de gestão pelo nível executante não se apresentou de forma satisfatória.

Outro comportamento que não se apresentou de forma satisfatória, foi o suporte dado pelo nível intermediário para uso das ferramentas de gestão.

Para correção de tais problemas, o autor sugere que deva ser realizada uma análise no sentido de buscar as causas que estão levando à estes comportamentos por parte do nível intermediário. As causas fundamentais podem ser levantadas com o uso de várias ferramentas de análise de causas, o método dos “porquês” costuma ser bastante eficaz à estes propósitos. Levantadas as causas fundamentais, o corpo gestor da empresa analisa e emprega as ações que julgar mais adequadas para inibir as causas identificadas.

A literatura sugere que a criatividade e a inovação caminhem juntas, ambas necessitam de meios facilitadores como ambiente organizacional fornecedor de estímulos e que motivem os indivíduos a buscarem novas idéias. Quanto a este aspecto, esta pesquisa indica que a empresa apresenta um ambiente com as características sugeridas pela literatura, visto que o corpo gestor da empresa se mostra de forma favorável para ouvir propostas, dar liberdade e apoio para sugestões.

Esta pesquisa aponta também que: a alta administração da empresa apresentando uma forte atuação na definição das ferramentas de gestão, que de alguma forma, apresentam um alinhamento com o que a literatura sugere como fatores fundamentais para o desenvolvimento das organizações; os níveis intermediário e executante não apresentando barreira à adoção e uso destas ferramentas; o investimento da empresa no conhecimento gerencial, técnico e operacional através dos convênios com instituições de ensino conforme apresentado, são sinais de que o comportamento gerencial da empresa estudada estão contribuindo para o seu desenvolvimento. Finalmente, os resultados do

comportamento dos níveis organizacionais da empresa, pode de forma resumida ser descrito segundo seu presidente, Julio Fontana Neto, quando declara que: mais de R\$ 1,5 bilhão em investimentos; crescimento contínuo da produção, que saltou de pouco mais de 40 milhões de toneladas em 1996 para quase 110 milhões em 2005, com sucessivas quebras de recordes; novos fluxos, novas cargas, novos clientes; uma verdadeira revolução tecnológica e nos sistemas de gestão; e, depois da fase inicial de "reconstrução", três anos consecutivos e sólidos de lucro, proporcionou, com fatos e números contundentes, o retorno que esperam os acionistas, os clientes e a sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. **Desenvolvendo a criatividade nas organizações: O desafio da inovação**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, 6 – 11. Nov./Dez. 1995.

ALENCAR, E.L.S. de. **Criatividade**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1993.

AMABILE, Teresa. **Como (não) matar a criatividade**. Revista HSM Management, São Paulo, Jan. / Fev. 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR ISO 9001. **Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos**, Rio de Janeiro, 2000.

BALANCED Scorecard: **Coloque as suas visões em prática**, [2005?]. Disponível em: <<http://www.imagemempresarial.com.br/Artigos/BSC/BSC.htm>> Acesso em: 09 nov. 2005.

BAPTISTA, Renato Dias. **A comunicação empresarial e a gestão de mudança**. 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.html#SECTION00020000000000000000>>. Acesso em: 28 mai 2005.

BASTOS, J.A.S.L., **Educação & Tecnologia**, Revista Técnico-Científica dos Programas de Pós-Graduação em Tecnologia dos CEFET'S -PR/MG/RJ, Curitiba, n.1, p.15, 1997.

CHAGAS, Helio Gomes das. **Uma abordagem sobre a necessidade dos gerentes conhecerem e aplicarem o sistema de gestão pela qualidade total, nas organizações públicas e privadas**. 2004. 154f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

**CRIATIVIDADE como Recurso Estratégico no Contexto de Mudanças na Era da Informação e do Conhecimento** [2005?]. Disponível em: <http://www.fluidovital.com.br/art01.doc> . Acesso em: 14 janeiro 2005.

CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

DE MASI, Domênico. **Criatividade e grupos criativos**. 1. ed. São Paulo: GMT, 2003. 800 p.

DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FANDIÑO, Antônio Martinez. **Gestão do capital intelectual da organização**. 1998. Disponível em: <<http://www.competenet.org.br/evento/fandino.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2005. Artigo científico.

GIL, Antônio Carlos. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GOSHAL, Sumantra e TANURE, Betânia. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUERRA, Silvio. As lições da privatização. 2005. Disponível em: <[http://www.apimecmg.com.br/artigos/233\\_Silvio%20Guerra%20-%20LOCALIZA%20\(Maio%202003\).PDF](http://www.apimecmg.com.br/artigos/233_Silvio%20Guerra%20-%20LOCALIZA%20(Maio%202003).PDF)>. Acesso em: 05 mai 2005.

HAMEL, Gary e PRAHALAD. C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

NARDIN, Leonardo Hemrrique. Gestão da mudança. Disponível em: <<http://www.fae.edu/intelligentia/lerClipping.asp?lngIdNoticia=5659>> Acesso em: 16 mai. 2005.

ORTEGA Y. Gasset. **Meditação sobre a técnica**; tradução de José Francisco P. A Oliveira, Rio de Janeiro, Instituto Liberal, 1991.

SENS, Mônica Justino. "O Processo Criativo nas Organizações". 2005. Disponível em <http://www.fluidovital.com.br/art01.doc> . Acesso em: 13 jan. 2005.

RICHARDISON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SELLTIZ, et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU / EDUSP, 1975

STEWART, T.A., **Capital Intelectual, A Nova Vantagem Competitiva das Empresas** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VERGARA, S.C. e CARPILOVSKY, M.P. - "A metáfora da organização como sistema criativo" In RAP, Rio de Janeiro 32(3):77-98, Maio/jun.1998.

WECHSLER, S.M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas, SP: Psy, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.