

A CENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE QUIXADÁ-CE

Andreza Cristina da Silva Carneiro¹; Francisca Jucilane de Sousa Silva¹; João Victor Silva Brito¹; Kelli da Silva Domingos¹; Werik Batista da Silva¹; Daniel Paiva Mendes²

¹Discente do Curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.

E-mail: Werik.batista99@gmail.com

²Docente do Curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.

E-mail: Danielpaiva@unicatolicaquixada.edu.br

RESUMO

Este estudo objetiva-se analisar o que o procedimento centralizado de decisão ocasiona no ambiente interno das pequenas empresas, caracterizando como ocorre o processo decisório no âmbito interno organizacional. A centralização pode ser configurada como a concentração de poder decisório na alta cúpula da pirâmide hierárquica da organização, sem abertura para sugestões de colaboradores, ocasionando assim conflitos internos, tais conflitos ocasionam turbulências e uma enorme instabilidade de permanência de mercado. O estudo foi realizado por intermédio de uma pesquisa qualitativa, realizada no período de abril a maio, com a quantidade de 6 gestores de pequenas empresas da cidade de Quixadá – Ceará. Os dados coletados foram avaliados através da análise do discurso. Uma contribuição importante da pesquisa é o fato de que alguns gestores aceitam sugestões de colaboradores, porém não levam em consideração no processo final de decisão.

Palavras-chave: Centralização. Processo decisório. Micro e Pequenas empresas.

INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) brasileiras dominam em número e se equiparam em pessoal ocupado nas médias e grandes empresas, devido aos inúmeros estabelecimentos existentes, é grande sua representatividade. Essas organizações sofrem diversos tipos de pressões ambientais, tanto externas quanto internas, como é o caso da centralização decisória, isso ocasiona uma dificuldade enorme de permanência no mercado, pois gera conflitos internos.

As MPE's representam 27% do produto interno bruto (PIB) de nosso país (SEBRAE, 2018) e quando surgem no mercado, grande parcela dessas empresas não passa no segundo ano de funcionamento, exatamente por sofrer diversas pressões ambientais internas, uma delas é a centralização. Doval (2014) afirma que uma organização é caracterizada centralizada, quando as funções decisórias são desempenhadas por um único colaborador.

A centralização é uma forma da tomada de decisão está próxima do topo hierárquico da organização. Já a descentralização pressiona níveis hierárquico mais baixo a tomarem decisões. Para Litterer (1970) nas organizações centralizadas as decisões são tomadas em um lugar e executadas em outros níveis inferiores da organização. Já as organizações descentralizadas os processos de tomada de decisões são mais flexíveis. (LITTERER, 1970)

A preocupação com os estudos relacionados a pequenas empresas no nível decisório, justifica-se principalmente pelo o fato de existir diversas especificidades na gestão dessas organizações, as diferenciando-as das grandes empresas, o que nos leva a análise apropriadas a esse modelo de arranjo empresarial. A observação relacionada a centralização do poder decisório nas micro e pequenas empresas foi baseada na seguinte indagação: Como a centralização do poder influencia no processo de tomada de decisão das pequenas empresas?

Com a pretensão de ajudar os proprietários das pequenas empresas a conhecerem melhor sua gestão, para assim delinear metas, planos e alternativas para a ampliação da perspectiva de sobrevivência. O estudo tem como objetivo principal analisar como a centralização do poder influencia no ambiente interno das micro e pequenas empresas abordadas. E específicos; demonstrar como ocorre o processo decisório nas pequenas

empresas para eventuais decisões; descrever a percepção dos gestores sobre a temática centralização do poder decisório no ambiente organizacional; e relatar os conflitos ocasionados pela a centralização do poder e o que causam nas relações interpessoais entre os colaboradores e o gerente da organização.

TRATAMENTO METODOLÓGICO

O estudo é classificado como de natureza qualitativa, quanto aos fins descritiva, pois pretende expor as principais características e como ocorre o processo decisório no ambiente organizacional das empresas citadas (VERGARA, 2011). Os dados foram coletados através de uma pesquisa de campo, por intermédio de entrevista semiestruturada, prestadas através da assinatura dos termos de consentimento e de confidencialidade, caracterizando assim um questionário subjetivo, que foi direcionado a 6 gestores de micro e pequenas empresas da cidade de Quixadá-Ceará, dos seguintes setores: alimentício, vestuário, farmacêutico e calçadista. A escolha dos setores é explicada principalmente pelo o fato de a economia da cidade ser basicamente dependente do setor terciário comercial e abordamos os nichos com maior representatividade de demanda de produtos. O cenário da pesquisa foi nos respectivos estabelecimentos comerciais.

O período da coleta de dados compreendeu os meses de Abril e Maio, as 6 entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, categorizadas, com o uso da técnica categorial de análise do conteúdo de Bardin (1979) e com adaptações da técnica original para a análise dos núcleos de sentido (ANS), que “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado” (MINAYO, 2004, p. 209).

Primeiramente foi montada uma tabela no Word para organizar todas as respostas, posteriormente montamos, no Excel, uma estrutura para organização dos trechos de falas dos entrevistados por temáticas e categorias à priori e emergentes. A terceira etapa foi realizada através de confrontarmos nossos objetivos estabelecidos, com a base teórica e os dados coletados pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por questões éticas e metodológicas, os nomes dos entrevistados foram omitidos. Sendo assim, foram designados por letras e números EA1, EA2, EA3, EA4, EA5 e EA6. O Quadro 1 mostra um resumo das informações sobre os entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

SUJEITO ENTREVISTADO	CARGO	RAMO
EA1	Proprietária	Alimentício
EA2	Sócio proprietário	Alimentício
EA3	Gerente	Calçadista
EA4	Gerente	Farmacêutico
EA5	Proprietária	Vestuário
EA6	Gerente	Vestuário

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A categorização dos núcleos de falas dos entrevistados referente a primeira indagação realizada, está no quadro 2, onde explica o conhecimento dos gestores sobre a tomada de decisão. Maximiano (2009) diz que o processo de tomada de decisão inicia-se diante uma problemática ou frustração enfrentada pela a empresa, onde há um objetivo a ser atingido.

Quadro 2 – Categoria o processo de tomada de decisão na empresa.

Processo de tomada de decisão na empresa	"Da colaboração a gente faz com o todo, são todos juntos, não tem uma pessoa específica para passar uma ordem, são todos. Eu e meu esposo a gente se junta e então a gente chama todos" EA1
	"O processo de tomada de decisão, é o que a gente decide o que vai produzir, o que é que não vai né? Primeiramente a gente faz as pré-vendas e a partir daí vai tomar decisão e ver" EA2
	"A gente está aberto as sugestões, até porque é sempre bom ir inovando, só que eu não vou dizer que todas das sugestões que vierem serão acatadas" EA3
	"Aqui a decisão é compartilhada tendo a opinião de todos, até chegar ao gerente que vai tomar a decisão final" EA4
	"Quando é uma decisão realmente grande, por exemplo eu chamei os dois e disse: reunião " EA5
	"A gente conversa né, porque tem mais duas pessoas. Aí geralmente a gente se senta aqui e debate um pouco sobre a questão e a gente decide" EA6

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto a análise total dos dados colhidos, três dos entrevistados, os EA1, EA3, EA4 afirmam que o processo envolve todos, inclusive os colaboradores, todas as opiniões são essenciais para a decisão final do gestor. No entanto nota-se que entrevistado EA1 afirma que toma a decisão juntamente com o sócio, no caso o cônjuge. Analisando outro núcleo de sentido de falas dos entrevistados EA3 e EA4 não há uma troca de ideias e sugestões com os colaboradores. Dos seis entrevistados apenas EA2 informa que a decisão é baseada em pré-vendas, ou seja, não existe um planejamento decisório até o momento da tomada decisória. Os demais entrevistados EA5 e EA6 afirmam que as decisões são tomadas pelos sócios da empresa.

Constatou-se que os seis entrevistados possuíam pouco conhecimento do que seria configurado a centralização decisória, constatado tal observação em seus discursos de fala, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Entendimento dos gestores sobre a centralização decisória.

Categoria	Dimensão de fala
Entendimento sobre a centralização de poder no ambiente organizacional	"Tenta me explica um pouco. Então a gente prefere trabalhar tudo no mesmo nível aqui" EA1
	"Centralizar o poder em só uma pessoa né? para ela tomar decisão de tudo né? é como eu te disse, nós somos três sócios" EA2
	"A centralização de poder no caso o meu poder centralizado? Assim, eu sei que eu ficando com o poder é um pouco complicado, mas a questão é sempre organização, você agir com todos, fazer a equipe tá engrenada" EA3
	"Não tenho conhecimento do que seja" EA4
	"Eu acho que essa história de centralização de poder ela depende muito pelo lado que você ver como tudo na vida certo?" EA5
	"Não, direito não. Aliás existe um pouco para mim" EA6

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No discurso do entrevistado EA2 fica evidenciado que o termo centralização adquire significado apenas de ser uma pessoa tomando as decisões. O que vai de encontro as ideias defendidas por Doval (2014) que afirma que uma organização é caracterizada centralizada, quando as funções de produção são desempenhadas por um único colaborador.

Condizente com o que afirma o EA2, o entrevistado EA3 busca explicar o que é a centralização e podemos que o mesmo possui conhecimento de que a centralização ocasiona conflitos internos. Já o entrevistado EA1 não sabe o que é a centralização. Os entrevistados EA4 e EA6 afirmaram não saber responder corretamente. O entrevistado EA5, disse que a centralização interna vai depender como observamos, porém não deixa compreensível o nível de conhecimento sobre a temática.

Podemos notar, no Quadro 4, que os gestores aceitam a opinião e sugestões dos colaboradores e assim chegando em uma decisão final. Diante os problemas causados pela delegação de poder podemos observar que os gestores não sabem como solucioná-los.

Quadro 4 – Categorias de conflitos entre colaboradores e como lidou diante disso.

Categoria	Dimensão de fala
Conflitos entre colaboradores	"Já tivemos e já teve muitas confusões. Houve discussões entre eles mesmos, reclamações chegam para a gente" EA1
	"Sempre acontece muitos problemas devido isso aí. Causa brigas internas e a empresa perde com isso" EA2
	"É claro que causa conflitos aqui com os demais vendedores, primeiramente a rejeição de todos" EA3
	"Pode, tipo a questão de opinião, eu tenho uma opinião a pessoa tem outra opinião e isso possa ser que cause algum conflito, intrigas" EA4
	"Assim, depois que eu comecei a delegar essas funções, aí foi quando a

	coisa realmente começou a fluir” EA5
	"Já, uma vez ou outra né. Tem essa questão de muitas vezes o outro não aceitar" EA6
Como lidam com conflitos	"A gente resolveu tirar e não colocar mais ninguém” EA1
	"É difícil, cada caso é um caso. E não é assim a empresa é quem perde com isso e a gente tenta minimizar e não colocar todo mundo para fora, assim” EA2
	"A gente primeiro tem que analisar o caso para saber o que foi que aconteceu para a gente ver o lado certo " EA3
	"Bom, essa questão aí, é marcada uma reunião e ver como é que tá realmente acontecendo é questão de conversas " EA4
	"Nessa hora que você tem que parar e dizer assim, agora a partir de hoje, desse momento não é mais marido e esposa, a partir de agora nós estamos falando sócio com sócio” EA5
	"A gente chama, e a gente geralmente chama para conversar individualmente. A gente não junta as duas pessoas” EA6

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme pode-se notar nos discursos dos gerentes entrevistados que a delegação de poder para um só funcionário causa intrigas, conflitos, brigas internas e discussões, prejudicando a empresa. Podemos observar na resposta do EA1, que ele cita que houve discussões entre eles mesmos. O entrevistado EA2 cita a perca que a empresa tem devido esses conflitos.

Quanto os problemas enfrentados, o entrevistado EA3 afirma que surge inicialmente a rejeição dos outros colaboradores, a rejeição é dada como principal fator. Nas empresas dos entrevistados EA4 e EA5, os gestores tiveram opiniões diferentes, o EA4 citou a questão de cada colaborador ter sua opinião, já o gerente da EA5 respondeu que ele mesmo que delega as funções de cada colaborador e só assim sabe quem está fazendo sua parte.

Quanto os conflitos que a centralização decisória causa no ambiente interno, ficou constatado que nos casos pesquisados, os responsáveis optaram pela realização de reuniões e conversas afim de avaliarem os casos em questão. Levando de encontro assim as ideias defendidas por Monteiro e Simões (2012) onde definem que para tomar uma decisão é necessário que esteja debruçado diante uma problemática, que pode ser um conflito onde afete o ambiente interno da empresa.

Averiguamos que apenas um, o entrevistado EA1, decidiu por enfrentar o problema tirando a pessoa conflituosa. Debruçados sobre o fato de haver a necessidade de ocorrer uma análise dos fatos, ficou constatado que os entrevistados EA2, EA3 e EA4, estabeleceram estudos e marcações de reuniões. Divergente disso, o entrevistado EA5 enfrenta várias dificuldades, pois sua empresa configura-se como uma empresa familiar. Quanto ao entrevistado EA6, a maneira adotada para a solução dos problemas foi a conversa individual.

CONCLUSÃO

Uma empresa centralizada baseia-se em um modelo onde a tomada de decisão está próxima ao topo hierárquico, definida por apenas uma pessoa tomando as decisões, que advém de sua cultura organizacional. Durante a pesquisa evidenciou-se que das 6 empresas abordadas, em 3, o processo decisório ocorre com a atuação de todos os colaboradores, junto aos gestores, acatando assim as sugestões dadas, no entanto, nas outras o processo final é decidido apenas pelos gestores. Foi identificado o fato de que alguns gestores não possuem conhecimento sobre a temática centralização decisória, constatou-se que as micro e pequenas empresas afirmam manter um perfil descentralizado. Portanto observou-se na análise dos dados que a centralização ocasiona conflitos internos, tais como, confusões, discursões e rejeição, causando assim intrigas entre os colaboradores e os gestores.

Pode-se concluir que nas empresas abordadas, os gestores das corporações aceitam a opinião e sugestões dos demais colaboradores, porém não levam em consideração no processo de decisão final. Sugere-

se para estudos futuros relacionados a centralização, o aprofundamento sobre as estratégias para minimizarem os conflitos ocasionados pela concentração de poder no topo da pirâmide hierárquica.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1979.

DOVAL, A. **Apostila de Direito Administrativo**. Passei Direito. [Online] 28 de Janeiro de 2014.

LITERER, A. J. **Análise das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ed. Compacta., Ed. Atlas, 2009. 294p.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MONTEIRO, A. F.; SIMÕES, F. G. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Ed. Atlas S. A., 2012.

SEBRAE. **As micro e pequenas brasileiras**. Brasília, DF. 2018. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 02. abr. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.