

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
UNICAMP**

**“A EMPRESA FAMILIAR E AS DIFICULDADES
PARA
IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE”**

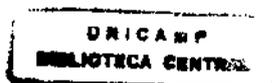
MARA CELESTE PATRÍCIO MIGLIAVACCA

Orientação: Dra. Ana Cervigni Guerra

**INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E
COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA**

**UNICAMP
Campinas
2000**

**UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE**



2005.12.18

“A EMPRESA FAMILIAR E AS DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE”

Este exemplar corresponde à redação final do trabalho final de Mestrado Profissional devidamente corrigido e defendido por **Mara Celeste Patrício Migliavacca** e aprovado pela banca examinadora.

Campinas, 09 de Junho de 2000


Prof.ª Dra. Ana Cervigni Guerra
Orientadora

Banca Examinadora:

- 1 Prof.ª Dra. Ana Cervigni Guerra
- 2 Prof. Dr. Charly Kunzi
- 3 Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

Trabalho final de Mestrado Profissional apresentado ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de MESTRE em QUALIDADE.

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

Migliavacca, Mara Celeste Patrício

M588e A empresa familiar e as dificuldades para implantação do sistema da qualidade / Mara Celeste Patrício Migliavacca – Campinas. [S.P. :s.n.], 2000.

Orientador : Ana Cervigni Guerra

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

1. Cultura organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Estudos de casos. 4. Mudança (Psicologia). I. Guerra, Ana Cervigni. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. III. Título.

**Trabalho Final de Mestrado Profissional defendido em 09 de junho de 2000 e
aprovado pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.**

Ana Cervigni Guerra

Prof (a). Dr (a). ANA CERVIGNI GUERRA

Charly Kunzi

Prof (a). Dr (a). CHARLY KUNZI

Miguel Juan Bacic

Prof (a). Dr (a). MIGUEL JUAN BACIC

**UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE**

RESUMO

Este trabalho consiste num estudo de caso de uma Empresa Familiar de médio porte, com vistas a se determinar as possibilidades de implementação de um sistema de qualidade, ou um processo de mudança que faça o clima organizacional da empresa sofrer alterações no tipo de gerenciamento, na filosofia da empresa, na política interna e na cultura como um todo.

A análise qualitativa dos dados obtidos aponta as raízes das resistências dos representantes da Empresa Familiar quanto a esse tipo de implementação. Os representantes sabem discernir o que é bom para a empresa e para os seus funcionários; todavia, o resultado da pesquisa do clima organizacional aponta para inaceitação de propostas de mudanças por parte da Direção da empresa, confirmando a inexistência de uma política voltada para o TQM. Este estudo traça o perfil da Empresa Familiar, cujos representantes consideram os funcionários incapazes de embasar melhorias. É necessário demonstrar aos dirigentes que eles precisam cuidar de seu patrimônio, investindo em tecnologia moderna e, principalmente, em Recursos Humanos. Torna-se um grande desafio para as Empresas Familiares mudar esse quadro, frente à globalização, onde cada vez mais a tecnologia deve estar associada à capacitação e à qualificação humana.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

ABSTRACT

This case study is about a middle-sized Family Company and points out the difficulty to implement an ISO system or a change process to modify the Organization Climate of the Family Company caused by the management style, the philosophy of the company, internal politics and culture as a whole. The qualitative analysis of the obtained data has determined the causes of the representatives of the Family Company resistance. The representatives know how to discern what is good for the company and for its employees though they seem not to accept the proposals of changes. It confirms the lack of a politics that aims to TQM. Traces the Profile of the Family Company, whose representatives consider the employees unable to base improvements. It is necessary to demonstrate to the leaders that they need to take care of their patrimony, investing in modern technology and mainly in human resources. It becomes a great challenge for the Family Companies to change that picture by means of the globalization where more and more the technology should be associated to the Human Habilitation/Qualification.

**UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE**

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	9
1.1 INTRODUÇÃO	9
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.4 DELIMITAÇÕES	13
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	13
CAPÍTULO II - TEORIAS EVOLUTIVAS.....	14
2.1 ORIGEM DA TEORIA DOS SISTEMAS	14
2.2 O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE	14
2.3 PRINCÍPIOS DO SISTEMA DA QUALIDADE	16
2.3.1 Fatores Chaves de um Sistema da Qualidade	17
2.3.2 Política da Qualidade	18
2.3.3 Objetivos da ISO	18
2.3.4 Responsabilidade e Autoridade para a Qualidade	18
2.3.5 Revisão Gerencial	19
2.4 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	22
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL - CONCEITUAÇÃO E IMPLICAÇÕES.....	24
2.5.1 Questão Básica.....	24
2.5.2 O que é Cultura Organizacional	25
2.5.3 Estilo Gerencial.....	26
2.5.4 Sistemas de Comunicações Internas e Externas	28
2.5.5 Como a Cultura Organizacional Afeta os Resultados.....	29
2.5.6 Quanto aos Processos de Trabalho	29
2.5.7 Quanto à Qualidade	29
2.5.8 Quanto à Produtividade	30
2.5.9 Quanto ao Estilo Gerencial	30
2.6 VISÃO PANORÂMICA E EVOLUTIVA DAS ORGANIZAÇÕES	31
2.7 A ORGANIZAÇÃO E SEUS DESAFIOS	32
2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL E RESULTADOS	32
2.8.1 O Desafio da Mudança	33
2.8.2 Um Programa para Revolucionar a Cultura Organizacional	33
CAPÍTULO III – TEORIAS MOTIVACIONAIS	37
3.1 DISCUSSÃO GERAL	37
3.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS	38
3.2.1 Maslow (1954).....	41
3.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG	42
3.4 FATORES DE MANUTENÇÃO	43
3.5 FATORES MOTIVADORES	44
3.6 CONCLUSÕES DE HERZBERG (1959) E MASLOW (1954).....	47
CAPÍTULO IV – A EMPRESA FAMILIAR	49
4.1 AS ORIGENS DAS SOCIEDADES FAMILIARES	49
4.2 CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE FAMILIAR NA PRIMEIRA GERAÇÃO (com o fundador vivo)	56
4.3 PERFIL DA EMPRESA FAMILIAR.....	62
4.3.1 O futuro das sociedades familiares	62
4.3.2 O processo da sucessão nas sociedades familiares.....	64
4.3.3 Modelo Societário	68
4.3.4 Modelos Societários Desenvolvidos em Sociedades Familiares Brasileiras e em Outros Países da América Latina e Europa	71

4.3.5 Atribuições do Conselho de Sócios em Relação à Empresa	74
4.3.6 Atribuições do Conselho de Sócios em Relação aos Sócios	75
4.4 AS SOCIEDADES FAMILIARES NO PRIMEIRO MUNDO	76
4.5 O FUTURO	77
CAPÍTULO V – MÉTODO	79
5.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA	79
5.2 SUJEITOS	79
5.3 MATERIAL	80
5.3.1 Questionário (Anexo 1)	80
5.3.2 Material de Apoio	86
5.4 PROCEDIMENTO	86
5.4.1 Aplicação	87
5.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	87
CAPÍTULO VI – ANÁLISE INTERPRETATIVA	89
6.1 A DESCRIÇÃO PARTICULAR - (ASSERÇÃO 1)	89
6.2. A DESCRIÇÃO GERAL - (ASSERÇÃO 2)	90
6.3 ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS DADOS	94
6.4 ANÁLISE DA GENERABILIDADE	97
6.4.1 Sugestões de melhorias - (Asserção 3)	97
6.4.2 Dificuldade do perfil Empresa Familiar	100
6.4.3 Dificuldades / Barreiras de implementação de um Sistema da Qualidade	101
6.4.4 Reações Negativas às mudanças	101
6.4.5 Discussões finais do Caso Particular	102
6.4.6 Sugestões de Melhoria proposta (em relação a cada um dos fatores apontados)	102
6.4.7 Sugestões para Minimizar ou Eliminar os pontos negativos da Empresa	103
CAPÍTULO VII - CONCLUSÃO	105
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	114
ANEXO 2- MODELO NORMATIVO PARA O SISTEMA DA QUALIDADE	129
ANEXO 3 - TABELAS DE MÉDIAS POR QUESTÕES	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fatores – Chave de um sistema da Qualidade.....	17
Figura 2: Relação entre a teoria da motivação higiene e a hierarquia das necessidades de Maslow (1954).....	41
Figura 3: Fatores de motivação e higiene	44
Figura 4: Efeito da Insatisfação.	45
Figura 5: Efeito da Satisfação de motivadores	46
Figura 6: A relação de Maslow - Herzberg com uma situação motivadora	47
Figura 7: Uma comparação do modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	48
Figura 8: Gráfico de formação de uma Empresa Familiar.....	52
Figura 9: Fases de crescimento da Empresa Familiar.....	63
Figura 10: O modelo societário	65
Figura 11: Modelo do conselho se sócios.....	73

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

DEDICATÓRIA

ESTE TRABALHO É DEDICADO A

Mauro, meu esposo, a Michele e Mirele, minhas filhas, que me estimularam e incentivaram a continuar a percorrer esse longo caminho, suportando minhas ausências e compartilhando minhas tristezas e alegrias... dando-me forças para continuar e nunca desistir...

E a você leitor, que compartilha de toda forma esta energia.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir-me nascer na família em que nasci e construir a família que me apoia.

Ao meu pai, primeiro e único mestre, que tanto me ensinou a vida com humildade e serenidade.

À minha mãe por ser tão determinada em ensinar-me a lutar sempre...

Aos meus mestres e à minha orientadora, pela inestimável orientação na realização desta dissertação.

Ao SENAI que, ao me dar essa oportunidade de fazer este curso, permitiu que meus conhecimentos fossem ampliados, novos amigos fossem angariados e velhas amizades fossem consolidadas.

APRESENTAÇÃO

Para apresentar esta dissertação, cumpre esclarecer a preocupação em sintetizar as dificuldades em aplicar, nas Empresas Familiares, um Sistema de Qualidade. Embora existam outros temas semelhantes, esta dissertação resultou numa análise sintética e minuciosa, numa proposta ousada para o rompimento de barreiras na “Empresa Familiar” .

O presente trabalho, elaborado com base em pesquisas bibliográficas, documentais e de campo, traz uma síntese e uma avaliação da complexidade cultural da Empresa Familiar, mostrando a saída para um dos mais importantes dilemas do processo de mudança.

A análise efetiva demonstra que, através da mudança cultural da “Empresa Familiar”, é possível a Implementação de um Sistema de Qualidade, que permite valorização e funcionamento prático.

A mudança da Cultura Organizacional é um instrumento fundamental para a implementação de um novo “sistema”; porém, o estudo realizado mostra ser necessário uma grande preocupação com os Recursos Humanos, que possibilita um sistema ser acreditado e consolidado dentro da Empresa Familiar.

Esta dissertação propõe medidas estruturais e dimensionadas que, somadas às mudanças da Cultura Organizacional, venham subsidiar o crescimento da Empresa na adequação e capacitação da mão-de-obra, facilitando o processo de mudança, gerador de resistências dentro das Empresas Familiares.

A missão de transformar a Cultura Organizacional deve ser entendida pelo empresário como uma saída para o crescimento de sua Empresa.

O preparo e a valorização do homem, o provimento da tecnologia de ponta e a utilização eficiente e eficaz de Recursos levarão a Empresa Familiar a solidificar mecanismos de ação e de atuação, que lhe permitam ingressar no terceiro milênio ombreando com as mais desenvolvidas organizações competitivas, inspirando-se nos propósitos de modernização e melhoria na Qualidade de seus produtos e serviços prestados à comunidade.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

A atual globalização da economia e a presença de inovações tecnológicas exercem valor significativo e relevante sobre o direcionamento e a adequação das Empresas Familiares, segundo as novas circunstâncias de competitividade do mercado mundial, num dos períodos mais turbulentos e revolucionários da história industrial mundial (Berman, 1990). Simultaneamente, o estudo sobre o Clima Organizacional, visa identificar os fatores que possam representar o panorama e a situação atual da Empresa Familiar.

Esta dissertação pretende mostrar as dificuldades encontradas nesse tipo de empresa para implantar-se um Sistema ISO 9000 (Normas de Qualidade), diante de uma estrutura hierárquica rígida e inflexível e da cultura enraizada do seu representante.

Desde o estabelecimento da Cultura Organizacional nas origens das sociedades familiares, observa-se a relação existente entre seu criador (fundador) e a criatura (empresa), visualizando o seu futuro no processo da sucessão dos membros e detalhando o modelo societário em sua missão, para mostrar o seu maior desafio (Bernhoeft, 1996).

Partindo desse pressuposto, esta dissertação busca, na sua proposta inicial, tratar das mudanças na Cultura Organizacional da Empresa Familiar e mostrar que a evolução das organizações pode ser influenciada, negativamente, se a cultura não estiver alicerçada em paradigmas caracterizados pela busca de novas soluções para os problemas existenciais da organização.

O presente trabalho é fundamentado em técnicas administrativas e concepções teóricas situadoras da Empresa Familiar (Cap. IV), inseridas no mercado nacional e em paralelo com as sociedades familiares do primeiro mundo, buscando preservar a sua memória e garantir-lhe um futuro melhor (Bernhoeft, 1996).

Esta dissertação propõe que, dentro de uma mudança da Cultura, pode-se implementar as Normas ISO 9000, evidenciando a dinâmica humana inserida na complexidade da Empresa Familiar, considerando os vínculos afetivos, emocionais e culturais, onde as raízes se entrelaçam num comprometimento de perpetuação da sociedade, da empresa e do patrimônio. Pela lógica do pensamento sistêmico (Kauffman, 1980), que é passível de uma visão ampla, é possível a viabilização de estratégias coerentes que alcancem objetivos específicos na mudança organizacional.

Esse é o foco do trabalho, que sugere uma proposta de mudança para amenizar as dificuldades da Empresa Familiar. Pode-se pressupor a utilidade do enfoque familiar de Bernhoeft que discute a Empresa Familiar (1996 - Cap. IV), no que tange ao questionamento dos modelos vigentes e na compreensão da intrincada lógica de seus administradores.

Analisando as origens das sociedades familiares, nota-se como estas passam por uma crise, resultante do choque de seus pressupostos básicos com sua capacidade instrumental. A temática dentro das organizações pode ser usada como uma rota para o requestionamento da sua própria cultura. Observando os modelos normativos para o sistema da qualidade, cabe relatar um estudo de caso de uma empresa familiar. Através dos resultados da análise do Clima Organizacional da empresa, levantou-se os graus de insatisfação / satisfação de seus funcionários em relação à alta administração, ou seja, ao estilo gerencial empregado devido ao tipo de cultura existente. Ao olhar o estudo particular da Empresa Familiar, a primeira imagem que se nota é a da negação de toda pesada herança paternalista e sua influência na vida da organização e das pessoas que ali permanecem.

Não deve ser surpreendente que o conceito de cultura organizacional esteja ganhando contorno e *status* no campo das pesquisas. Especialmente a partir do século XIX, os estudos sobre Empresas Familiares têm sido marcados pela busca da compreensão sobre a resistência a mudanças, que ergue muitas das empresas tipicamente familiares.

Cabe ressaltar que as propostas para mudanças da cultura organizacional existente entram em choque com as idéias de propósitos e valores cultuados dentro da organização familiar .

Entretanto, muitas empresas familiares, especialmente aquelas com mais de 20 anos de vida, vivem hoje uma era de introspecção epistemológica, principalmente pela frustração causada pelo, até então válido, sistema paternalista aplicado às pessoas. Embora tenham-se gerado grandes paradigmas definitivos, há uma ênfase crescente que deverá ocorrer com a evolução das idéias sistêmicas, ou, então, com as mudanças nas sucessões das empresas familiares.

Para Prigogine e Stengers (1991), a metáfora usual para a “evolução da organização familiar é a da evolução da espécie”, um progresso irreversível e unidirecional, dentro das empresas familiares. Mudando-se a cultura da organização, os valores, a filosofia, e a hierarquia centralizadora, pode-se efetivar um sistema normatizado dentro de uma organização com cultura familiar.

O ponto a ressaltar é que a gestão de organizações passa pela compreensão dos contextos sociais e culturais. Sua influência é nítida nos valores, nas atitudes, nos comportamentos das pessoas e tem reflexo nos processos decisórios e nas formas de gestão.

Com a análise do caso particular de uma organização familiar, procurou-se mostrar a enorme diversidade de comportamentos existentes dentro da organização.

Procurou-se enfocar como o sistema organizacional reflete diferentes influências no meio ambiente em que seus funcionários estão inseridos.

É importante analisar o conflito entre os traços culturais marcantes, cuja premissa geralmente está numa visão centralizadora, e as tentativas de implantar metodologias mais modernas de gestão. Considera-se oportuno reafirmar que a chave da mudança está em aprofundar o nível de compreensão do universo organizacional familiar.

1.2 JUSTIFICATIVA

Cada organização possui um sistema social próprio, que é dotado de valores, crenças e modo de vida. Decorre disso que é importante a análise do clima organizacional, envolvendo o ambiente de trabalho e a motivação dos indivíduos inseridos no contexto da Empresa.

Um dos aspectos que justifica este estudo é a abrangência que a implementação do sistema da qualidade tem no âmbito internacional, visando propiciar às empresas nacionais, inclusive às familiares, maior competitividade diante do mercado internacional.

Para desenvolver a compreensão da Empresa Familiar, e analisar o clima organizacional, a cultura, a motivação, o desempenho humano e a satisfação dos indivíduos que trabalham nesse tipo de empresa, vale relatar o estudo de um caso particular.

Justifica-se esta temática, assinalando a importância desse tipo de estudo, tanto para o social, como para os empresários, para conhecer melhor a cultura na qual estão inseridos.

1.3 OBJETIVOS

Objetivos Gerais

O objetivo geral deste trabalho é mostrar as dificuldades encontradas para a implementação de um sistema da qualidade, devido ao tipo de cultura existente na Empresa Familiar, onde os padrões de trabalho adotados passam pelo crivo de seu fundador.

São objetivos específicos deste trabalho:

1. Verificar o perfil sócio-político (interno) da Empresa, a partir do ponto de vista dos funcionários;
2. Analisar como a Cultura Organizacional desse tipo de empresa pode ser um fator que afeta todo e qualquer processo de mudança;
3. Caracterizar os fatores motivacionais existentes, devido ao estilo de gerenciamento empregado na Empresa;

4. Avaliar os padrões de trabalho adotados por este tipo de empresa.
5. Propor um processo de mudança, através da quebra de paradigmas.

1.4 DELIMITAÇÕES

Neste trabalho será apresentado um estudo de caso de uma Empresa Familiar, com uma análise qualitativa das opiniões dos funcionários a respeito da mesma.

Não é propósito do estudo avaliar a empresa em relação à sua produção e ao seu desempenho, e sim o tipo de relação / interação entre o dirigente e os funcionários, considerando, assim, o estilo gerenciador e a Cultura Organizacional impregnada nesse tipo de empresa. Portanto, é um estudo que enfatiza a análise da interação humana inserida no contexto da Empresa.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho é constituído de sete capítulos. O primeiro apresenta a introdução, a justificativa, os objetivos, as delimitações e a organização da dissertação. O segundo capítulo apresenta as teorias evolutivas, a origem da teoria dos sistemas, os princípios do sistema da qualidade, uma definição de organização e de cultura organizacional, mostrando as influências da cultura na empresa e dando uma visão panorâmica e evolutiva da organização nas áreas da psicologia organizacional e administração de empresas, que servem como embasamento teórico para a realização deste estudo. O terceiro capítulo apresenta as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg. O quarto capítulo apresenta as origens da Empresa Familiar e desenha um perfil da mesma. O quinto capítulo apresenta a metodologia desenvolvida. O sexto capítulo é a apresentação da Análise Interpretativa dos dados, com sugestões de melhoria propostas. E o sétimo capítulo traça as conclusões finais.

CAPÍTULO II – TEORIAS EVOLUTIVAS

2.1 A ORIGEM DA TEORIA DOS SISTEMAS

A Origem da Teoria dos Sistemas como um campo científico surgiu, nos anos 60, nas ciências naturais; ganhou corpo e acabou influenciando, enormemente, outras disciplinas. Caracterizada, inicialmente, como teoria de equilíbrio, seu desenvolvimento fez superar a metáfora orgânica e conferiu-lhe a propriedade de campo aberto em mutação, com forte interação com o desenvolvimento paralelo. Segundo Kauffman (1980), um sistema é um conjunto de unidades que se inter-relacionam. O estado de cada unidade é parcialmente dependente do estado das outras unidades. Essa idéia fundamenta a interação interna entre os componentes e a interação do próprio sistema com o meio ambiente, dando à teoria um apelo irresistível, como imagem para o movimento de transformação do modelo gerencial e organizacional.

2.2 O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE

Para Kuhn, T (1992), “paradigmas (do Grego, *pará+deigma*) são realizações científicas, universalmente conhecidas que, durante um período de tempo, forneceram problemas e soluções que servem de modelos para uma comunidade de praticantes de uma ciência”.

O termo *paradigma*, discutido ao longo dos períodos pelo qual a ciência passou, encontra definição semelhante em Wilson, D. C. (1992), para quem “paradigma refere-se a modelo de exemplos compartilhados, significando um esquema modelar para a descrição, explicação e compreensão da realidade. É muito mais que uma teoria, pois implica em uma estrutura que gera teorias, produzindo pensamentos e explicações e representando um sistema de **aprender a aprender**¹.”

¹ Grifo acrescido pela autora por destacar aspecto de especial relevância nesta dissertação.

O surgimento do paradigma da complexibilidade está igualmente ligado à evolução do conhecimento científico, nas áreas da Biologia, Física e Termodinâmica.

Segundo Prigogine (1992), transpostos para o estudo dos sistemas organizacionais, os conceitos desenvolvidos representam três ordens de compreensão da dinâmica das mudanças.

A primeira ordem está na visão da organização como máquina – própria do enfoque weberiano (Max Weber, 1971) de organização burocrática, em modelos fechados, e no princípio da minimização da incerteza. A segunda ordem está ligada à idéia da manutenção do equilíbrio existente; é a visão das ciências sociais contemporâneas e dos sistemas interativos, adaptando-se às mudanças incrementais e tendo a estabilização em um novo patamar como meta. A terceira ordem admitiria as mudanças descontínuas, onde períodos de caos seriam uma condição necessária para a evolução.

Segundo Wilson (1992), o tempo é um conceito socialmente construído. No dia-a-dia, é percebido linearmente, mas, observando-se a história, vê-se que não é possível achar uma seqüência lógica de causa e efeito, com base num pressuposto linear do tempo, ainda que algumas análises simplistas tentem fazê-lo. A linearidade não facilita a análise de grandes mudanças e transformações, ou seja, o tempo não é uma linha reta.

Na realidade, os sistemas têm ciclos, ritmos e passos, que são socialmente dependentes. Além disso, o acaso e a ambigüidade também têm seu peso no processo de mudança.

Entretanto, é papel dos cientistas comprometidos com o estudo dos sistemas, investigar e ousar propor novas abordagens para fatos da ciência que já não possam ser explicados pelo paradigma vigente.

Neste trabalho, apresenta-se uma breve retrospectiva da organização, bem como definições de cultura organizacional, suas influências e os movimentos de evolução da organização, onde se pode contextualizar o estudo sobre a Empresa Familiar.

2.3 PRINCÍPIOS DO SISTEMA DA QUALIDADE

No início dos anos 80, o conceito de *Total Quality Management - TQM*, não era familiar em mais que algumas empresas no Japão. No início dos anos 90, apenas poucas empresas ocidentais praticavam alguma coisa próxima ao TQM. O fenômeno que há por trás do fator mudança é:

- segundo Walton (1989), já se tornou lugar-comum citar o avanço dos produtos japoneses sobre os mercados ocidentais como grandes impulsionadores da divulgação das idéias de Qualidade. O Japão foi exemplar e, agregado a fatores sociais, culturais e macroeconômicos, possibilitou aos produtos Japoneses um diferencial competitivo.
- a resposta ocidental veio, inicialmente, na forma de estudo e absorção das técnicas e conceitos usados pelas empresas japonesas. Para Walton, na metade da década de 80, realizar missões no Japão tornou-se obrigatório. Contudo para a grande surpresa dos ocidentais, na origem do movimento da Qualidade no Japão, estava um americano. Para Deming (1982), a existência de um “herói” ocidental foi providencial; Deming foi levado à categoria de inovador revolucionário e passou a simbolizar a resposta americana ao chamando desafio japonês.

Com o seu maior enfoque nos comportamentos e atitudes, esse movimento se contrapôs ao modelo Taylorista-fordista de organização-máquina, e chocou-se, frontalmente, com o foco exclusivo da Qualidade como controle de parâmetros do produto final.

Segundo Walton, cabe aqui separar as idéias de Deming (1982) da aura justa ou injusta, que o personagem ganhou. O evangelho criado por ele consta de um programa de 14 (catorze) pontos, enfocando algumas questões essenciais à administração: liderança, orientação para o cliente, treinamento, eliminação de barreiras e melhoria constante dos sistemas.

Embora pareça, à primeira vista, apenas bom senso na forma de um programa de ação, não se pode subestimar o impacto causado por essas idéias nas organizações. Elas conseguem causar pequenas revoluções internas nas empresas que as adotam.

Para Wilson (1992), existe um outro lado, criado em função de todo um contexto, quanto às aplicações do TQM, em geral, e dos princípios de Deming, em particular, que passaram a ser vistos como panacéia salvadora. Contudo, já a partir do fim dos anos 80, começa a surgir uma visão mais crítica e dominante do TQM. Isso porque as dificuldades estavam sendo identificadas na implantação de Programas de Qualidade Total.

Uma dificuldade comum na implementação da Qualidade em empresas é a oposição entre os programas locais e as diretrizes da própria empresa, nem sempre sintonizadas, levando:

- a) à paralisação ou retardamento do avanço das mudanças;
- b) a conflitos entre objetivos de curto e médio prazos;

2.3.1 Fatores Chaves de um Sistema da Qualidade

A gestão da Qualidade é uma tarefa complexa e requer uma interação de fatores-chave, apresentados na figura 1:

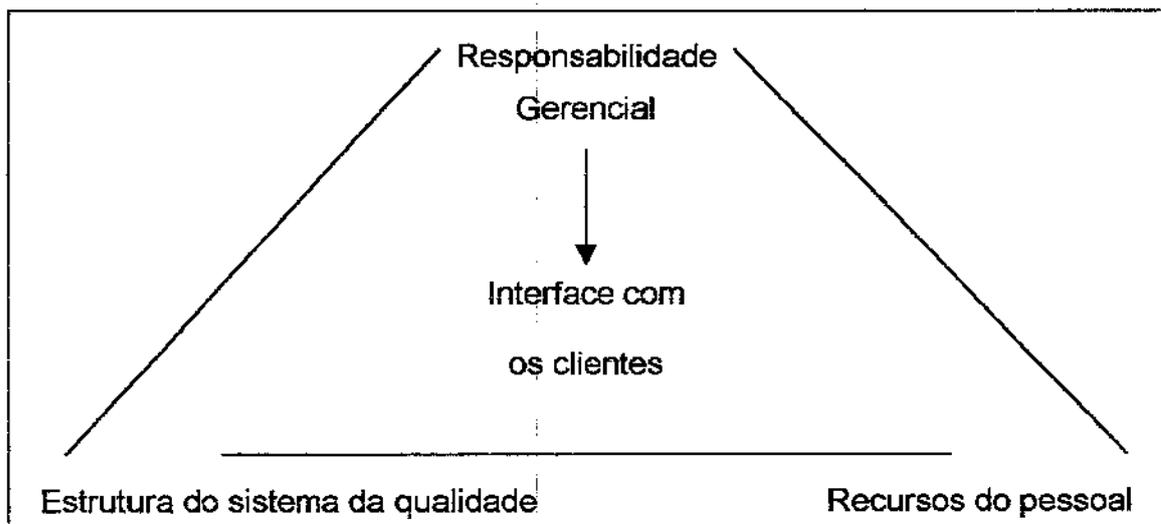


Figura 1: Fatores-Chave de um sistema da Qualidade

O cliente aparece como ponto focal do sistema da qualidade, cuja satisfação pode apenas ser assegurada quando houver harmonia na interação entre a responsabilidade gerencial, o pessoal, os recursos e a estrutura do sistema da qualidade.

2.3.2 Política da Qualidade

A administração de uma empresa deve desenvolver e estabelecer sua política da qualidade. Esta política deve ser coerente com outras políticas da empresa a administração deve tomar todas as medidas necessárias para assegurar que a sua política da qualidade seja entendida, implementada e mantida.

2.3.3 Objetivos da ISO

Para a política da qualidade da empresa a administração deve definir objetivos pertinentes aos elementos chave da qualidade, tais como adequação ao uso, desempenho, segurança contra riscos e confiabilidade. Devem, também, ser definidos os objetivos relativos ao controle do processo, capacidade e desempenho do processo, segurança contra riscos e confiabilidade do processo.

2.3.4 Responsabilidade e Autoridade para a Qualidade

As responsabilidades e as autoridades gerais e específicas devem ser:

a) definidas explicitamente para todo o pessoal cujas atividades influenciam diretamente na qualidade do processo. Isso poderá garantir o relacionamento efetivo do cliente-fornecedor em todas as interfaces internas ou externas da organização.

b) consistentes com os meios e os métodos necessários na obtenção da qualidade do processo.

A alta administração deve designar um representante responsável pelos requisitos do sistema da qualidade, para que esses sejam desenvolvidos, estabelecidos e auditados, e continuamente medidos e revistos para a melhoria.

2.3.5 Revisão Gerencial

As revisões gerenciais devem constituir-se em avaliações estruturadas e compreensivas, englobando todas as fontes relevantes de informações que possam incluir os resultados das análises de desempenho, além de toda a efetividade e eficiência do processo de fornecimento do produto, que possa atingir os seus requisitos e a satisfação do cliente.

A. Recursos de pessoal e de material

Geral - A gerência deve fornecer recursos suficientes e apropriados, a fim de implementar o sistema e alcançar os objetivos da qualidade.

A.1 Pessoal

A.1.1 Motivação - Um dos recursos mais importantes em qualquer organização é o das pessoas envolvidas. Isto é importante em uma organização onde o comportamento e a *performance* dos indivíduos influem diretamente na qualidade do processo. Como forma de motivação aos empregados, desenvolvimento, comunicação e *performance*, a gerência deve:

- a) Selecionar o pessoal com base na capacidade de satisfazer uma especificação de trabalho definida, e fornecer um meio que adote alta qualidade e relacionamento de trabalho seguro;
- b) Perceber o potencial de todo membro da organização por consistência, métodos de trabalho criativos e oportunidades para um envolvimento maior;
- c) Assegurar que as tarefas a serem realizadas e os objetivos a serem alcançados sejam entendidos na forma como eles influenciam, fazendo com que todos os empregados sintam que têm envolvimento e influência na qualidade do produto fornecido aos clientes;
- d) Encorajar contribuições para o alcance da qualidade, através de reconhecimento e recompensa por realização;

- e) Fazer uma avaliação periódica dos fatores que motivam o pessoal a fornecer um produto de qualidade;
- f) Implementar um plano de carreira e de desenvolvimento pessoal.

A.1.2 Treinamento

A experiência traz o conhecimento da necessidade de haver uma alteração, e fornece os meios pelos quais a mudança e o desenvolvimento devem ser realizados. Os elementos importantes no desenvolvimento do pessoal incluem treinamento de gerência executiva em gerência de qualidade.

A.1.3 Comunicação

As pessoas relacionadas com o produto devem possuir habilidades em comunicação, sendo capazes de inteirar-se com as organizações externas e com seus representantes, para fornecer um produto eficiente dentro do menor prazo possível.

As atividades da equipe, referentes às melhorias da qualidade, podem ser eficientes por aperfeiçoar a intercomunicação, fornecendo oportunidade de participação e cooperação ao resolver problemas.

A.2 Recursos Materiais

Os recursos materiais requisitados para as operações do processo podem incluir o equipamento de provisão de produto, a acomodação, o transporte, os sistemas de informações, as facilidades, a instrumentação, o sistema de *software*, a documentação técnica e operacional, a matéria-prima, e o maquinário.

B. Estrutura do Sistema

Os elementos do sistema de qualidade devem ser estruturados para estabelecer controle e segurança adequados a todos os processos

operacionais da qualidade, e enfatizar as ações preventivas, de modo a evitar a ocorrência de possíveis problemas.

C. Qualidade de Produto

Os procedimentos do sistema de qualidade devem ser estabelecidos de maneira a especificar a *performance* em todo o processo, incluindo os três principais: *marketing*, *design* e produção de bens ou de serviços, os quais podem ser mostrados sendo operados num ciclo de qualidade. A qualidade do produto vista pelo cliente é, diretamente, influenciada pelos processos e pelas ações originadas das medidas de retorno da qualidade.

D. Registros e documentação da Qualidade

Todos os elementos do processo, os requisitos e as provisões incorporados no sistema de qualidade devem ser definidos e documentados como parte da documentação da organização através do manual da qualidade, do planejamento da qualidade, dos procedimentos da qualidade e dos registros da qualidade.

Os registros da qualidade devem ser (de acordo com ISO 9000):

- verificados e validados antes da aprovação e arquivamento;
- mantidos por um período designado e pré determinado;
- protegidos de perda, danos e deterioração enquanto arquivados;
- acessados por política definida pela gerência;

E. Interfaces com Cliente

E.1 Geral

Os empregados, em contato direto com o cliente, são uma fonte importante de informação para o processo de melhoria da qualidade (conforme NB 9004 – ISO 9004). A gerência deve considerar os métodos

apropriados para a direção e o controle dos contatos com clientes em uma base regular.

E.2 Comunicação com os clientes

A comunicação com os clientes envolve:

- descrição do produto, seu escopo e avaliação;
- preço do produto;
- explicação da relação entre o produto, a entrega e o custo;
- explicação ao cliente sobre o efeito de possíveis problemas e como estes podem ser resolvidos;
- garantir aos clientes a contribuição que eles podem fazer para a qualidade do produto, fornecendo meios acessíveis e adequados para que haja uma comunicação eficiente com a organização;
- determinação do relacionamento entre o produto oferecido e as necessidades reais do cliente.

2.4 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Segundo Schein (1965), uma organização é a coordenadora das atividades de um certo número de pessoas, para realizar algum propósito ou objetivo comum e explícito, através da divisão de trabalho, da função e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Para Chiavenato (1997), a vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com pessoas e com organizações. O ser humano é, eminentemente, social e interativo. Não vive, isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas por duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

De acordo com Barnard (1971), uma organização é a coordenadora de diferentes atividades de contribuidores individuais para realizar transações planejadas com o meio ambiente. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Com isso, uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicar, estando dispostas a contribuir com ações e a fim de cumprir um propósito comum.

A partir daí, surgem novas concepções sobre o conceito de organização e seu papel. Passa-se a investigar, nas diferentes áreas do conhecimento, quais os fenômenos que interagem em uma organização. Segundo Mc. Gregor (1956), uma organização industrial é um sistema sócio-técnico, ela não é meramente uma montagem de prédios, força de trabalho, dinheiro, máquinas e processos. O sistema consiste na organização de pessoas, envolvendo várias tecnologias. Isso significa, entre outras coisas, que as relações humanas são características opcionais de uma organização. Elas são propriedades intrínsecas. O sistema existe em virtude do comportamento motivado das pessoas. Essa conceituação mostra a importância de se entender a Teoria dos Sistemas, citada no início deste capítulo, onde não apenas as partes estão no todo, mas também o todo está nas partes.

Ao mesmo tempo, não há como implementar um sistema organizacional sem as pessoas, sem a cultura, sem os valores de mudança (Barnard, 1971).

Em 1926, *Holism and Evolution*, obra lançada por Jan Smuts, concebia um princípio organizador de Totalidade. Ao citar o termo "holismo", Smuts sustenta a existência de uma tendência holística integradora e fundamental no universo. Para Smuts (1926), de acordo com a leitura de Weil (1987, apud Brandão, 1991) o universo é sintético, estrutural, ativo, vital e crescentemente criativo, e cujo desenvolvimento é progressivo, holístico e único, que vai desde a origem dos organismos mais humildes até as criações e idéias mais sublimes do espírito humano e universal. Desde então, para entender o enfoque holístico, é preciso partir do significado da palavra. Ela se origina de *Holos* (totalidade) e de *Holon* (sistemas que agem), simultaneamente, como *todo e partes*.

Resumidamente, o enfoque holístico busca a compreensão da realidade em função da harmonia e integração da totalidade existente em um processo (Mc. Gregor, 1956). Partindo desse pressuposto teórico, a organização holística é constituída de uma visão do todo, de forma harmônica e integrada, sem negligência das suas partes ou componentes.

Segundo Kauffman (1980), um sistema é um conjunto de unidades que se inter-relacionam. O próprio Deming (1982) cita os pontos a serem enfocados na implementação de um Sistema da Qualidade e o impacto dentro das empresas devido a esses pontos.

Do ponto de vista operacional, a organização pode ser entendida como uma macro-unidade, composta por unidades menores, cada uma com as características e responsabilidades próprias (Produção, comercialização, finanças, Recursos Humanos, Administração e outras). No seio de cada unidade menor, existem outras sub-unidades, dividindo o trabalho em configurações específicas, atribuídas para as pessoas que devem executá-las (Mc. Gregor, 1956).

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL - CONCEITUAÇÃO E IMPLICAÇÕES

2.5.1 Questão Básica

Partindo de Hersey e Blanchard (1974),

“Qualquer organização – seja militar, civil, orientada para produtos, e serviços ou mesmo governamental – deve utilizar uma abordagem racional para antecipação, resposta e alteração do meio ambiente futuro para tornar-se e permanecer produtiva”.

Isso significa estar em permanente sintonia com as condições existentes nos negócios da organização, promovendo as modificações que sejam necessárias para esse fim. Essas mudanças, de natureza estrutural, gerencial ou de processos operacionais se defrontam com uma barreira significativa – a resistência às mudanças – construída à luz da cultura

organizacional existente, que se traduz em acomodações à inovação e à criatividade.

2.5.2 O que é Cultura Organizacional

Katz e Kahn (1970) estabelecem em *Psicologia Social das Organizações* que

“Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima, ou cultura do sistema, reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal, bem como reflete as porfias internas e externas dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim, a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintivos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros do grupo”.

Para Koontz (1974),

“Cultura é um modelo geral do comportamento, crenças compartilhadas e valores que os participantes de uma organização tem em comum. A cultura organizacional pode ser inferida a partir do que as pessoas dizem, fazem e pensam”.

Em decorrência dessa conceituação, pode-se mencionar o caráter formal e informal das organizações. Nesse sentido, Idalberto Chiavenato (1997) menciona que

“Dependendo do grau que são estruturadas, as organizações podem ser formais ou informais. A organização formal tem uma estrutura bem definida que pode ser descrita em termos de relações de autoridade, poder, subordinação e responsabilidade. A estrutura também pode definir os canais através dos quais fluem as comunicações. A organização

informal é frouxamente organizada, flexível, mal definida e espontânea. A participação dos seus membros pode ser consciente ou inconsciente e, muitas vezes, é difícil determinar o exato tempo em que uma pessoa vem a ser membro da organização”.

A cultura organizacional é uma combinação dos principais elementos constitutivos da empresa (filosofias, valores, processos, usos, costumes e comportamentos, formais e informais), transformando-a numa organização única, perfeitamente distinta das demais organizações existentes na comunidade (Koontz, 1974).

Em princípio, a cultura organizacional é formada pelos usos, costumes e comportamentos característicos da organização. Isso inclui todas as variáveis existentes que, à semelhança das pessoas, formam uma personalidade empresarial única. Dentre essas variáveis, cumpre abordar as que causam impactos mais visíveis na organização.

2.5.3 Estilo Gerencial

Segundo Chiavenato (1997), gerenciar é a arte de visualizar o todo e suas partes, promovendo a sua harmonia e integração e realizar os objetivos esperados, com e através de pessoas, utilizando os limites dos recursos disponíveis, com eficiência e eficácia. Nesse sentido, para Chiavenato, não existe um estilo gerencial ideal, único e uniforme. Cada empresa, face às suas características próprias, demonstra um estilo gerencial que melhor se adapte à sua cultura organizacional. Essa variável é uma das mais importantes no contexto das organizações e responde pela maioria dos fenômenos organizacionais.

Segundo Kolb (1978), o estilo gerencial está vinculado à origem e ao desenvolvimento das organizações, variando conforme a própria formação da empresa que, com raríssimas exceções, possuem algumas características gerais, além destas referidas cabe acrescentar as seguintes:

A. Familiar

A organização familiar é aquela onde o mandatário maior é o patriarca, que faz prevalecer suas aspirações, políticas e ideológicas. Todas as decisões são centralizadas, não existindo oportunidades de alteração do fluxo operacional pré-estabelecido, salvo se houver convencimento do "dono do negócio". Normalmente, as organizações familiares são tachadas de inflexíveis, não apresentando soluções dinâmicas em função das mudanças que ocorrem no mercado, nos processos e nas tecnologias.

B. Sociedades Mistas

As organizações sob sociedade mistas de pessoas estão subordinadas mais às características pessoais dos seus sócios do que ao mundo dos negócios. Procura-se satisfazer as expectativas e interesses pessoais dos sócios, com a conseqüente limitação de adaptabilidade das reais situações que envolvem a organização em si.

C. Governamentais

Organizações governamentais constituem as empresas de capital público, usualmente com excesso de burocracia e pessoal. Os resultados observados raramente atingem os das organizações privadas, em função da estrutura, da má gestão dos negócios e, até certo ponto, da apatia gerencial. Apesar de suportadas por uma política protecionista, observa-se que esse tipo de organização, como regra geral, não realiza, de modo eficaz e eficiente, os objetivos propostos.

D. Multinacionais

As organizações sob esse título estão subordinadas às diretrizes da casa matriz, normalmente distantes da realidade e cultura local. As decisões necessárias são demoradas e tudo se passa como se a organização estivesse alheia aos reais interesses da comunidade e da própria extensão

local da empresa. A estrutura organizacional costuma ser sofisticada, muitas vezes super dimensionada, para os fins a que se propõe (Kolb,1978).

E. Nacionais

Empresas nacionais, não multinacionais, adequam-se à cultura local, e as decisões são mais rápidas, devido aos sistemas interativos.

F. Fundação

Fundação é uma entidade jurídica sem finalidade lucrativa, destinada à prestação de serviços à coletividade. É criada por meio da constituição de um patrimônio, por doação ou testamento, que é próprio e independente. A lei estabelece as normas para criação das fundações, que são regidas por estatutos próprios, aprovados e fiscalizados pela justiça.

2.5.4 Sistemas de Comunicações Internas e Externas

As comunicações internas e externas das organizações estão, em princípio, subordinadas ao estilo gerencial adotado. Como envolve um público diversificado da comunidade e da própria organização, esta variável talvez seja a que mais distúrbios causa ao processo organizacional.

Os vícios e defeitos detectados no processo das comunicações organizacionais constituem uma gama extensa de problemas, dentre os quais podem ser destacados:

- a) Incoerência entre as comunicações externas e internas;
- b) Divergência do tempo de apresentação das comunicações. Muitas vezes, o público externo é o primeiro a saber dos negócios da empresa, enquanto os colaboradores internos desconhecem completamente o que se passa.

2.5.5 Como a Cultura Organizacional Afeta os Resultados

Para Katz e Kahn (1970), os usos e costumes, caracterizadores da cultura organizacional, forçam as empresas a permanecerem inalteradas em seus processos de trabalho e estilos gerenciais. Tudo permanece como sempre foi, sem nenhuma preocupação quanto a rever os conceitos, estrutura, processos e resultados obtidos. Este estado inercial causa sérios danos à organização, com interferência direta nos seus resultados.

2.5.6 Quanto aos Processos de Trabalho

Os processos de trabalho devem estar sob revisões permanentes, procurando-se atingir aperfeiçoamento contínuo e melhoria dos resultados. Numa simples auditoria de cargos e atividades, podem-se descobrir fontes de danos reais para as organizações ao questionar-se sobre sua estrutura.

Em relação à cultura, cada funcionário deverá ser estimulado para ter atitude crítica quanto aos processos sob sua responsabilidade. Um posicionamento crítico incentiva a busca em direção à realização dos objetivos preconizados em um processo de mudança da Cultura Organizacional.

2.5.7 Quanto à Qualidade

Em princípio, para Katz e Kahn (1970), qualidade significa "fazer certo da primeira vez", evitando-se perdas materiais e re-serviços. Entende-se, também, que a qualidade deve ser aperfeiçoada, continuamente, pouco a pouco, atingindo-se um melhor desempenho das pessoas, atividades e processos da organização. Para os autores, deve haver sempre o questionamento sobre os processos. Em relação à cultura, a alta direção deve estabelecer de forma clara os objetivos quanto à qualidade, classificando-os em objetivos de curto, médio e longo prazos.

Esses objetivos devem ser transmitidos para todos os funcionários da organização que tenham a responsabilidade ou participação direta sobre os processos.

2.5.8 Quanto à Produtividade

A produtividade é uma relação entre os resultados obtidos (totais ou parciais) num certo processo e os recursos para atingi-los. Mede-se a eficácia do processo como um todo. O modelo matemático que expressa esse conceito é dado por:

$$\text{Produtividade} = \left(\frac{\text{Resultado}}{\text{Custos Totais}} \right) \longrightarrow \text{Redução econômica}$$

(Inclusive Administrativos)

$$\text{Produtividade} = \left(\frac{\text{Resultado}}{\text{Insumos Utilizados}} \right) \longrightarrow \text{Redução física}$$

Pode-se aplicar esse conceito tanto ao nível organizacional (macro) quanto aos níveis setoriais da organização (micro). Em relação à cultura, os principais objetivos quanto à produtividade dizem respeito à criação de padrões para assegurar a sobrevivência da organização, gerando ganhos suficientes para a manutenção dos negócios e de novos investimentos, conscientizando os funcionários sobre a necessidade de aperfeiçoamento contínuo de processos, que gerem qualidade e produtividade.

2.5.9 Quanto ao Estilo Gerencial

Para Lawrence e Lorsch (1972), o estilo do representante da organização é responsável pelos erros e omissões da equipe de trabalho, causando perdas para a organização. Portanto, deve-se repensar nas condições de trabalho e nos resultados dos seus subordinados, na clareza das instruções, se todos entendem o que se diz, deve-se conhecer os pontos

fortes e fracos da equipe de trabalho, além de verificar o que está sendo feito a respeito. Para os pesquisadores da Psicologia Organizacional, deve-se considerar, ainda, que compete às lideranças da organização (gerência e chefias) lidar com essas variáveis, promovendo racionalização do trabalho, convicção dos reais valores da organização, trabalho de equipe, elevação do moral e motivação das pessoas Weil (1987).

Em relação à cultura, deve-se adotar um estilo gerencial padronizado para toda a organização, que reduza conflitos e demais barreiras entre os diversos níveis e áreas específicas de atuação, estimulando e conscientizando os funcionários para o processo de mudança, onde todos participem do sucesso ou fracasso da organização. O Estilo Gerencial, na condução da difusão da cultura, é fundamental.

2.6 VISÃO PANORÂMICA E EVOLUTIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Peter F. Drucker (1988), “a sociedade em todo país desenvolvido se transformou em uma sociedade de organizações”. Por isso mesmo, do ponto de vista histórico, pode-se afirmar que as organizações ainda se encontram em fase de desenvolvimento, sem ter uma forma final definida a sua plena compreensão e gerenciamento.

As organizações surgiram, de modo formal, a partir da Revolução Industrial, no século XVIII. Desde então, já foram experimentadas, progressiva e historicamente, vistas com enfoque, na estrutura organizacional, nas pessoas, no ambiente e, recentemente, na tecnologia industrial. Ainda não se domina um entendimento definitivo que possa abranger as múltiplas e sofisticadas facetas encontradas nas organizações do mundo todo.

Por outro lado, para Drucker (1988), as organizações dos dias atuais constituem um cenário mágico e complexo, onde, entre o seu fascínio e desafios, a humanidade experimenta uma nova forma de viver através de um envolvimento direto com ele.

2.7 A ORGANIZAÇÃO E SEUS DESAFIOS

A organização se defronta, de modo contínuo e permanente, com diversas variáveis que, se não gerenciadas com eficiência, colocam em risco a sua própria sobrevivência. Dentre elas, podem ser destacadas: concorrência, custos, lucros, qualidade e produtividade (Katz e Kahn, 1970).

Em função desses desafios, a organização tem que ser extremamente dinâmica e flexível, através da adoção de um programa gerencial, que possa garantir a sua sobrevivência, a melhoria da produtividade e da qualidade, a lucratividade e a preparação para enfrentar as novas situações do futuro.

A operacionalização de um programa gerencial com essas características requer atitude que esteja fundamentada na proatividade, em estratégia e clima que suportem mudanças. Nesse ponto, é possível identificar um dos maiores desafios a serem enfrentados pelas empresas: a Cultura Organizacional e suas necessidades de mudança que apresenta uma visão geral e evolutiva do enfoque gerencial das organizações, bem como os desafios principais existentes. A seguir, trata-se da cultura organizacional quanto à sua conceituação e implicações no processo com um todo (Katz e Kahn, 1970).

2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL E RESULTADOS

Segundo Lawrence e Lorsch (1972), os resultados relativos à concorrência, custos, lucros, qualidade e produtividade, estão diretamente relacionados com a cultura organizacional.

Para conciliar a cultura organizacional com os interesses dos negócios empresariais, é necessário mudar a própria cultura da organização, mesmo que isso possa exigir esforços. Aqui reside o maior dos desafios organizacionais, o desafio da mudança, totalmente susceptível às variáveis que constituem a Cultura Organizacional.

2.8.1 O Desafio da Mudança

Segundo Kuhn (1992), toda e qualquer mudança coloca as pessoas envolvidas no processo diante de um dilema primordial: manter o *status quo* favorecido e patrocinado pela cultura organizacional vigente, ou mudar, face às exigências do mercado, a sobrevivência e ao sucesso dos negócios, quebrando paradigmas.

A tendência natural é que prevaleça o *status quo* vigente, em função da própria natureza humana. Compete à gerência estimular e patrocinar um cenário que possa resistir a ele e conduzir todas as variáveis envolvidas no processo em direção a um clima propício às mudanças pela inovação, criatividade e comprometimento dos Recursos Humanos; entretanto, é possível tecer algumas considerações de ordem prática.

É importante enfatizar que os resultados organizacionais estão vinculados à forma de conduzir os negócios empresariais, pois a atitude de se considerar o "melhor", de se desconsiderar a força da concorrência, de se manter os processos de trabalho inalterados, partindo do pressuposto de que ninguém sabe fazer de modo mais racional, de descuidar dos custos diretos e indiretos envolvidos no processo empresarial, assumindo que eles são necessários e inevitáveis, e de se partir da premissa de que qualidade e produtividade constituem meros "modismos", que não trazem quaisquer benefícios e que conduzem a organização para uma flexibilidade malévola e ineficaz, com repercussão direta nos lucros obtidos, não propicia condições de reinvestimentos e do próprio crescimento dos negócios.

Esses pensamentos podem interferir negativamente no processo de Mudança da Cultura Organizacional.

2.8.2 Um Programa para Revolucionar a Cultura Organizacional

Segundo Koontz (1974), para modificar a Cultura Organizacional, com o objetivo de manter a sobrevivência da empresa, prepará-la para os desafios e para as novas situações competitivas do mercado futuro, faz-se necessário criar um programa que contemple ações e esforços educacionais, a fim de

patrocinar um clima favorável às mudanças, à adoção de uma postura racional que questione os processos vigentes, à aplicação de inovação e criatividade, para obter melhor qualidade e produtividade.

Um programa de tal envergadura não só é difícil como complexo. Observando-se algumas organizações de sucesso e os caminhos por elas utilizados, pode-se estabelecer as fases básicas de uma programação desse tipo, segundo Lawrence e Lorsch (1972).

A. Preparação

A fase da preparação para a implantação das mudanças necessárias trata da organização e da aprendizagem do que se pretende fazer. Dessa forma, a alta direção ganha o necessário entendimento e confiança para prosseguir com os planos.

Nessa fase, deve-se anunciar, de modo claro e objetivo, no âmbito interno da organização, as preocupações existentes, bem como o que se pretende fazer para superar as fraquezas detectadas no processo empresarial. A participação da alta direção, em todas as fases do programa, é imprescindível para proporcionar esforços educacionais, dando ênfase ao programa como um todo.

B. Introdução

Sempre partindo da alta direção da empresa que, permanentemente, deve demonstrar seu interesse, participação, seriedade e comprometimento quanto ao programa proposto, iniciar-se-á a introdução dos elementos preponderantes da nova abordagem estratégica da organização.

Como a participação de todos é fundamental, para o sucesso da empreitada procurar-se-á:

- a) Sensibilizar a gerência, a supervisão e os colaboradores-chave da importância, da extensão e dos objetivos esperados do programa de mudanças;

- b) Patrocinar encontros educacionais que passem não só os elementos essenciais do programa, como também o que é esperado de cada funcionário;
- c) Introduzir novos conceitos e controles operacionais, tais como indicadores de qualidade e de produtividade, acompanhados dos respectivos treinamentos necessários;
- d) Revisar e atualizar os sistemas de comunicação internos, tornando-os padronizados e de entendimento comum;
- e) Incentivar a participação de todos os colaboradores da organização, revisar os processos existentes, com criação de objetivos individuais específicos e comprometimento com os resultados finais da empresa (Koontz, 1974).

C. Implantação

A implantação do programa de mudanças da cultura organizacional deve prever algumas ações e atividades importantes, como:

- a) Contínua demonstração por parte da alta direção quanto à importância, comprometimento, seriedade e objetivos do programa;
- b) Esforços educacionais permanentes para dissipação de dúvidas e ratificação do programa;
- c) Acompanhamento e controle rígido das fases implantadas, corrigindo-se eventuais desvios que possam existir;
- d) Criação de um processo que reconheça e premie o desempenho favorável às premissas do programa implantado, a efetivação de mudanças estruturais requeridas e a dinâmica aos sistemas de informações.

D. Manutenção

Após a correta implantação do programa, para reforçar e continuar construindo as mudanças decididas, sem perder todo o trabalho já realizado, será necessário manter os planos e programas educacionais, incorporar

novas idéias e procedimentos, decorrentes da evolução tecnológica, e acompanhar a efetiva realização dos tópicos preconizados pelo programa.

Assim, busca-se reintegrar as diferentes fases; é necessário que cada fase prevista no programa de mudanças contenha um certo número de ações que serão implantadas na organização, caso ainda não existam, ou, se já existirem, serão revisadas e melhoradas, se necessário.

Para Koontz (1974), esse processo traz benefícios específicos para a organização. No final do processo, a organização estará altamente integrada, pró-ativa, dinâmica e flexível, em melhores condições de qualidade, produtividade e competitividade.

CAPÍTULO III – TEORIAS MOTIVACIONAIS

3.1 DISCUSSÃO GERAL

Cabe discutir a motivação humana sob a ótica de Krech (1962). Segundo o autor, dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, deve-se dar especial atenção à motivação. Não é possível compreender o comportamento humano sem um mínimo conhecimento da sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com a cognição (aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia).

Segundo Krech e Ballachey (1962), pode-se explicar que os atos de um ser humano são guiados por sua cognição, ou seja, pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar-se o motivo por que ele age de uma dada forma, está-se entrando na questão da motivação. E a resposta relativa à motivação é dada em termos das forças ativas e impulsionadoras, traduzidas em palavras do "desejo" e "receio": o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a análise motivacional especifica e determina metas, para cujo atendimento o ser humano gasta energias.

Desejando o poder, ele compromete seus esforços, seu tempo e sua energia, para ser um governador do Estado, por exemplo. Desejando obter status, ele procura comprar sua caminhada ingressando no clube de campo apropriado. Receando o ostracismo social, ele foge dos amigos e conhecidos que sejam capazes de levá-lo a apoiar uma causa social impopular. Receando as ameaças à sua auto-estima, ele evita situações em que sua competência intelectual possa ser desafiada. Apesar de todas as diferenças

individuais, o processo que dinamiza o comportamento humano é o mesmo para todas as pessoas.

3.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS DE MASLOW (1954)

Podemos fazer alguns comentários sobre a teoria de Maslow (1954), que fornece dados para o estudo das necessidades humanas, as quais estão inteiramente ligadas a este trabalho.

As necessidades humanas, segundo Maslow (1954), estão arranjadas numa hierarquia. Conforme o seu conceito de premência relativa, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na medida em que começa a ser satisfeita. Assim, por ordem crescente de premência, as necessidades estão classificadas em: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. A necessidade fisiológica é, portanto, a mais forte, a mais básica e essencial, enquanto a necessidade de auto-realização é a mais fraca na hierarquia de importância.

Maslow (1954) aponta várias maneiras subjetivas para medir o nível de necessidade, porém dá ênfase às queixas apresentadas pelos indivíduos, visto que elas são indicadoras de seus desejos. Segundo ele, os seres humanos irão sempre reclamar, independentemente do nível de suas necessidades, pois os indivíduos sempre estarão desejando alguma coisa a mais da qual não dispõem.

Quanto mais alto o nível de necessidades, mais elevados serão esses desejos e, conseqüentemente, mais fortes as reclamações e frustrações dos indivíduos. Essas reclamações podem, também, ser um indicador da saúde das organizações, pois, se elas forem muito baixas, estarão, provavelmente, refletindo um tipo de gerência e um nível de vida baixo dentro da organização (Maslow, 1954).

Quanto mais elevado o nível de reclamações e frustrações, mais elevado é o nível de vida de um indivíduo e, possivelmente, mais desenvolvida a organização em que ele trabalha.

Assim sendo, melhorando-se as condições dentro de uma organização, espera-se uma elevação no nível de reclamações, e não o

término delas. Isso não significa que os sujeitos irão reclamar mais que irão preocupar-se e mostrar-se frustrados com problemas de natureza hierarquicamente superior.

A seguir, serão citadas algumas reclamações possíveis em cada tipo de necessidade.

A. Nível fisiológico

São as reclamações referentes a perigo de vida, fadiga, fome, sede, más condições de moradia, falta de ar devido a problemas de ventilação ou ao tipo de trabalho, falta de conforto pessoal, manifestação do desejo de um lugar de trabalho seco e aquecido, uma posição mais confortável para o corpo durante o trabalho, boas condições de saúde, melhor remuneração. Neste nível, as necessidades são, em sua maioria, muito determinadas; isto é, elas servem de canal para a satisfação de outras necessidades.

B. Nível de Segurança

São queixas relativas à segurança e à estabilidade no trabalho, ao medo de ser surpreendido, arbitrariamente, a não poder planejar o orçamento familiar devido à falta de garantia quanto à permanência no trabalho, à arbitrariedade do supervisor com respeito a possíveis indignidades a que o indivíduo tenha que se submeter para se manter no trabalho, à própria segurança física com relação a possíveis acidentes no trabalho, a uma assistência médica mais eficiente e atuante.

C. Nível Social

São reclamações pela falta de amigos no trabalho, de namorada(o) ou esposa(o), de relações afetivas com outras pessoas e de modo geral, por não pertencer a um grupo, dentro ou fora da organização, por não ter oportunidade de prestar ajuda aos colegas, por não receber ajuda dos companheiros de trabalho.

D. Nível de Estima

Neste nível, as queixas se referem, em sua maioria, a perdas de dignidade, à ameaça ao prestígio, à auto-estima e à estima vinda dos outros. Os desejos estão orientados para a realização de alguma coisa, para ter competência, *status*, reconhecimentos, atenção, importância, apreciação para a necessidade de confiar e de ser alguém no mundo.

E. Nível de Auto-Realização

As reclamações podem ser relativas à ineficiência ou imperfeição do mundo para com as pessoas de um modo geral, à falta de verdade, à injustiça e à desonestidade. Neste nível de necessidade, os desejos estão voltados para a perfeição, para ser aquilo que o indivíduo tem potencial para ser.

3.2.1 MASLOW (1954)

As necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e partes das de estima são consideradas fatores de higiene. As necessidades de estima estão divididas, porque há uma diferença entre *status* e reconhecimento. O *status*, em geral, é em função da posição que uma pessoa ocupa, esta pode ter alcançado tal posição através de laços familiares ou pressões sociais. Conseqüentemente, a posição pode não refletir uma realização pessoal ou um reconhecimento merecido. "O reconhecimento é obtido por meio de competência e da realização e concebido pelos outros" (Maslow, 1954).

Por isso, o *status* é classificado juntamente com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais como um fator de higiene, enquanto o reconhecimento se alinha, com a estima, como um motivador, conforme ilustra a figura 2.

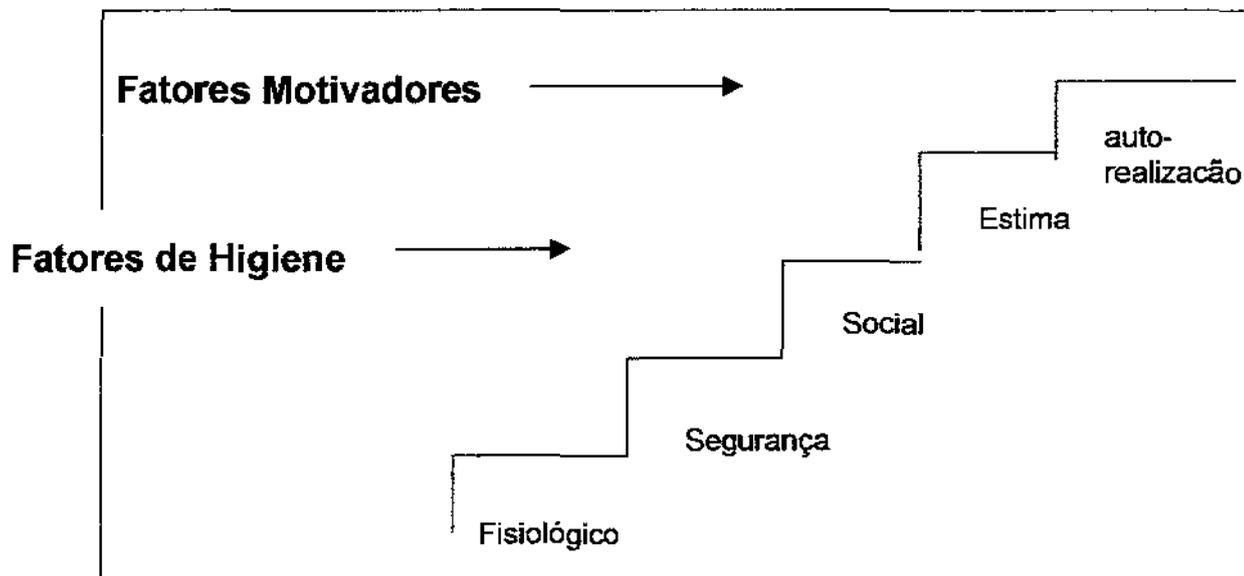


Figura 2 – Relação entre a teoria da motivação higiene e a hierarquia das necessidades de Maslow (1954)

O conceito de motivação para a realização de McGregor (1956) também se relaciona com a teoria da motivação-higiene de Herzberg (1959). As pessoas com elevada motivação para a realização interessar-se-ão pelos motivadores (o trabalho em si), conforme figura 2.

Essas pessoas querem um *feedback* referente à tarefa. Querem saber qual é o seu desempenho. Por outro lado, as pessoas com baixa motivação para a realização estão mais preocupadas com o ambiente. Querem saber o que pensam delas, e não tanto qual o nível do seu desempenho.

Deve-se considerar a necessidade de interação entre cultura organizacional, visão do todo e o perfil da empresa antes de se propor um processo de mudança. Para que a mudança seja um processo com efeitos duradouros, ela deve respeitar a cultura da empresa, o indivíduo que está inserido nesse processo, pois as organizações sofrem transformações ao longo dos séculos.

A idéia de que o homem é um ser em contínua evolução parece vir ao encontro da concepção de que a própria realidade organizacional muda, além de ser mudada pelo próprio homem. Segundo o psicólogo Jorge Ponciano Ribeiro, "a realidade é um campo experimental com o qual o homem entra em contato, mudando-a e sendo mudado por ela". (Ribeiro, 1991)

3.3 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

As necessidades como a estima e auto-realização parecem tornar-se mais importantes à medida que as pessoas vão amadurecendo. Um dos mais interessantes estudos sobre isso foi dirigido por Herzberg (1959).

Desses estudos nasceu uma teoria de motivação no trabalho que tem grandes implicações para a Administração, na sua busca de uma utilização eficiente dos Recursos Humanos.

Ao desenvolver a sua teoria da motivação-higiene, Herzberg (1959) sentiu que estudiosos como McGregor (1956) e Maslow (1954) citavam um ponto importante. O conhecimento da natureza humana, seus motivos e necessidades poderiam ser de inestimáveis valores para as empresas e indivíduos.

Para a empresa, a vantagem do estudo das atitudes no trabalho seria o aumento da produtividade, a diminuição do absenteísmo e a melhoria das relações de trabalho; e a compreensão das forças que elevam o moral traria maior felicidade e auto-realização.

Analisando os dados dessas entrevistas, Herzberg (1959) concluiu que as pessoas têm duas características diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneiras diferentes. Observou-se que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com o seu trabalho, estavam preocupadas com o ambiente em que trabalhavam.

Por outro lado, quando se sentiam bem no trabalho, tratava-se do trabalho em si. Herzberg (1959) chamou a primeira categoria de necessidade de fatores de higiene ou manutenção. Higiene no trabalho e manutenção porque precisam ser mantidas continuamente. A segunda categoria de necessidades chamou de motivadores, porque lhe parecia eficaz motivar as pessoas para um desempenho superior.

3.4 FATORES DE MANUTENÇÃO – HERZBERG (1959)

A política e a Administração das empresas, a supervisão as condições de trabalho, as relações interpessoais, o dinheiro, o *status* e a segurança podem ser consideradas como fatores de manutenção; não fazem parte intrínseca do trabalho em si, mas estão relacionados com as condições em que são realizados. Herzberg (1959) relacionou o uso original da palavra higiene com o seu significado médico (preventivo e ambiental).

Observou que os fatores de higiene não produziam um aumento na capacidade de produção do trabalhador, apenas impediam perdas no seu desempenho, por causa de restrições ao trabalho. Por isso, mais recentemente, ele denominou esses fatores de manutenção.

3.5 FATORES MOTIVADORES – HERZBERG (1959)

Os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento, e que podem ser experimentados num trabalho desafiante e de pleno sentido chamam-se motivadores. Herzberg (1959) usou esse termo porque tais fatores parecem ser capazes de ter um efeito positivo sobre a satisfação do indivíduo, muitas vezes resultando num aumento da capacidade total de produção da pessoa – conforme ilustra a figura 3:

Fatores Motivadores	Fatores de Higiene
O trabalho em si (Motivadores)	Ambiente (Higiene)
Realização	Política e Administração
Reconhecimento do Desempenho	Supervisão
Trabalho desafiante	Condições de trabalho
Maior responsabilidade	Relações interpessoais
Crescimento e desenvolvimento	Dinheiro, <i>status</i> , segurança

Figura 3 - Fatores de motivação e higiene.

Nos últimos anos, a pesquisa sobre motivação-higiene estendeu-se muito além de cientistas e pesquisadores, passando a incluir todos os níveis das empresas, desde a alta direção até os empregados horistas. Assim, por exemplo, foi feito um detalhado estudo realizado na *Texas Instruments* Scott Meyers (1958). Herzberg (1959) concluiu que a teoria da motivação-higiene pode ser “facilmente aplicada às atividades de supervisão em todos os níveis de responsabilidade. Ela é bombardeio de sugestões úteis a que são submetidos, e, conseqüentemente, serve para elevar seus sentimentos de competência, confiança em si mesmo e autonomia”.

Talvez um exemplo ajudará a distinguir melhor entre os fatores de higiene e os motivadores, e explicará a razão da classificação das necessidades feita por Herzberg (1959).

No exemplo do estudo na *Texas*, Herzberg concluiu que um homem altamente motivado trabalha 90% de sua capacidade. Tendo boas relações de trabalho com seu superior, satisfeito com seu salário, condições de trabalho e fazendo parte de um grupo de trabalho coeso, é feliz se, repentinamente, seu superior é transferido e substituído por uma pessoa com quem não consegue trabalhar, ou descobre que outro indivíduo, cujo trabalho julga inferior ao seu, está recebendo um salário mais elevado, pode perder a motivação. O desempenho ou produtividade depende tanto da habilidade como da motivação e essas necessidades de higiene (supervisão e dinheiro) se não satisfeitas, poderão provocar uma redução da produção. Esse declínio de produtividade cairá conforme a figura 4 demonstra:

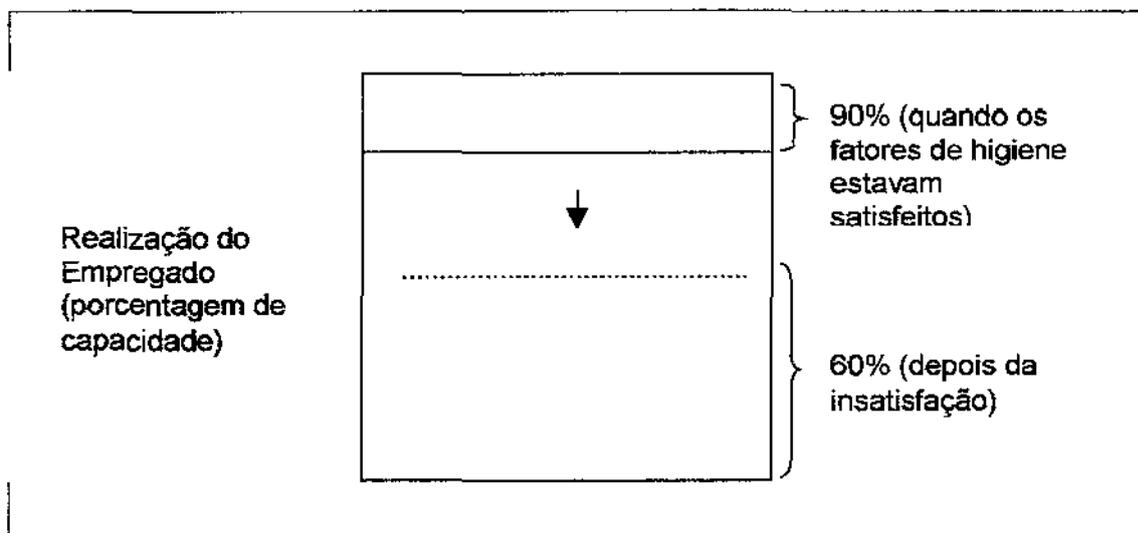


Figura 4 – Efeito da Insatisfação

De acordo com essa instrução, mesmo que o supervisor antigo volte e o salário do operário seja aumentado acima de suas expectativas, é muito provável que sua produtividade suba apenas até o nível original.

Se não houvesse ocorrido nenhuma insatisfação, se ele estivesse trabalhando 90% de sua capacidade, se recebesse uma oportunidade de amadurecer, se satisfizesse suas necessidades motivacionais, em um

ambiente onde gozasse de liberdade para iniciativa e criatividade, para poder tomar decisões, resolver problemas e assumir responsabilidades, poderíamos questionar qual seria o efeito que esta situação teria sobre essa pessoa. Se fosse capaz de responder às expectativas do supervisor no desempenho das suas responsabilidades, poderia trabalhar 90% da sua capacidade, tendo amadurecido e crescido em sua habilidade, seria capaz de maior produtividade, conforme ilustra a figura 5.

Quando satisfeitos, os fatores de higiene tendem a eliminar a insatisfação e a restrição ao trabalho, mas contribuem pouco para motivar o indivíduo a um desempenho superior ou a aumentar a sua capacidade.

Entretanto, a satisfação dos motivadores permitirá ao indivíduo crescer e desenvolver-se de maneira madura, não raro proporcionando um aumento de capacidade.

Portanto, os fatores de higiene influenciam a disposição ou a motivação da pessoa, enquanto os motivadores têm efeito sobre a sua habilidade.

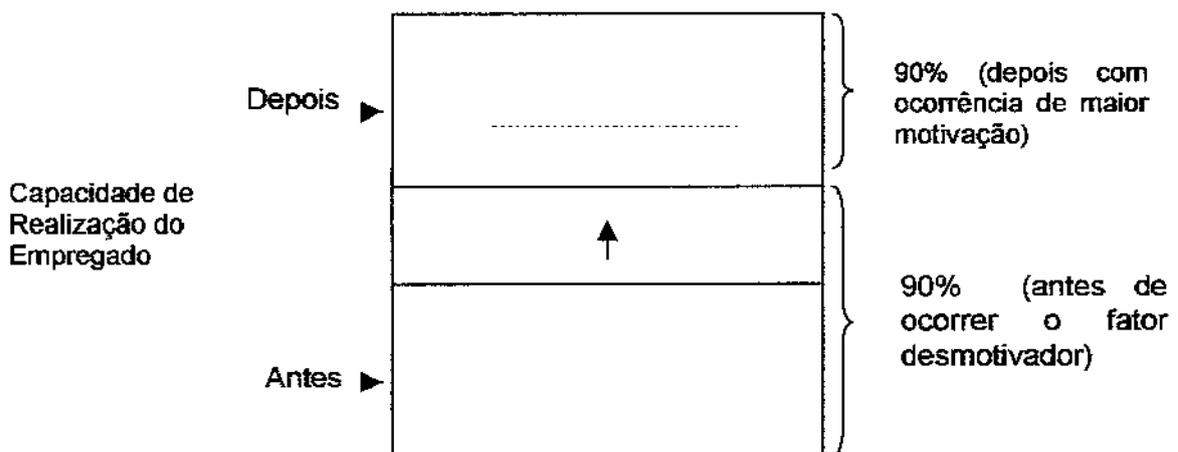


Figura 5 – Efeito da satisfação de motivadores*

* Herzberg (1959) propõe que seja introduzido maior dose de motivação no trabalho, através do enriquecimento de tarefas (*job enrichment*), ampliando-se deliberadamente a "responsabilidade do funcionário". Aumentando-se mais de 90% da sua capacidade para o trabalho.

3.6 CONCLUSÕES DE HERZBERG (1959) E MASLOW (1954)

Os termos do esquema da situação motivadora de Blanchard (1974) e Maslow (1954) são úteis para a identificação das necessidades ou motivos, e Herzberg (1959) fornece idéias sobre as metas e incentivos que satisfazem essas necessidades, conforme a figura 6, adiante.

Numa situação motivadora, uma vez identificadas as necessidades de alta intensidade dos indivíduos, devem-se determinar os objetivos (Herzberg, 1959) para essa satisfação, buscando a alta, da produtividade, através do crescimento e do desenvolvimento dos empregados. Isso é possível porque se verificou que o dinheiro e os benefícios tendem a satisfazer as necessidades dos níveis fisiológico e de segurança. As relações interpessoais e a supervisão são exemplos de fatores de higiene que tendem a atender às necessidades sociais. Maior responsabilidade, trabalho desafiante, crescimento e desenvolvimento são "motivadores que tendem a satisfazer as necessidades de estima e auto-realização" (Herzberg, 1959). A figura 6 representa a relação que existe entre os esquemas de Maslow e Herzberg:

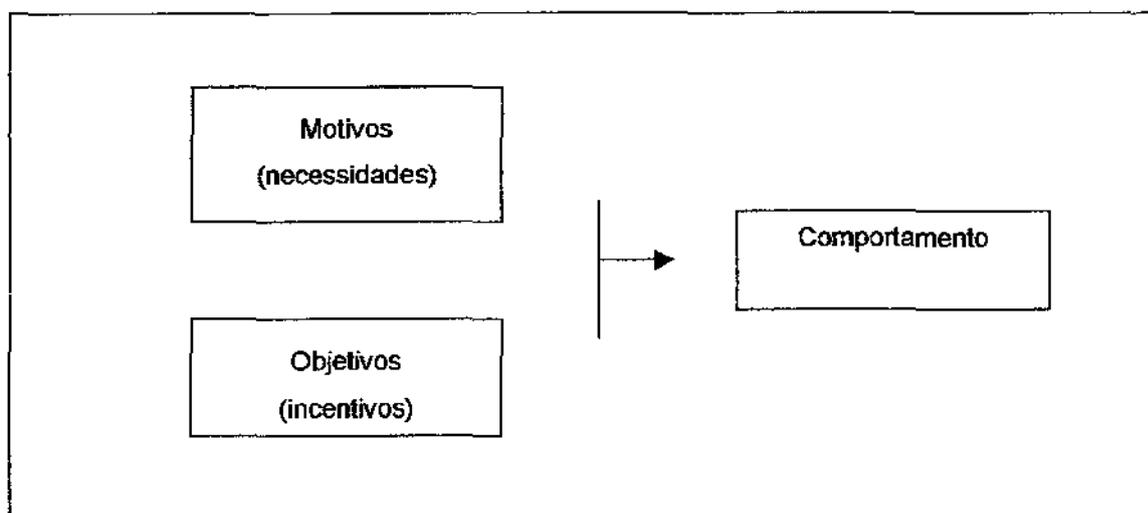


Figura 6 - A relação de Maslow - Herzberg com uma situação motivadora.

Na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações, em favor dos fatores de higiene, nas tentativas para elevar o desempenho e a

satisfação dos funcionários. Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional. As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação e do comportamento do funcionário dentro da organização.

Hierarquia de necessidades de Maslow

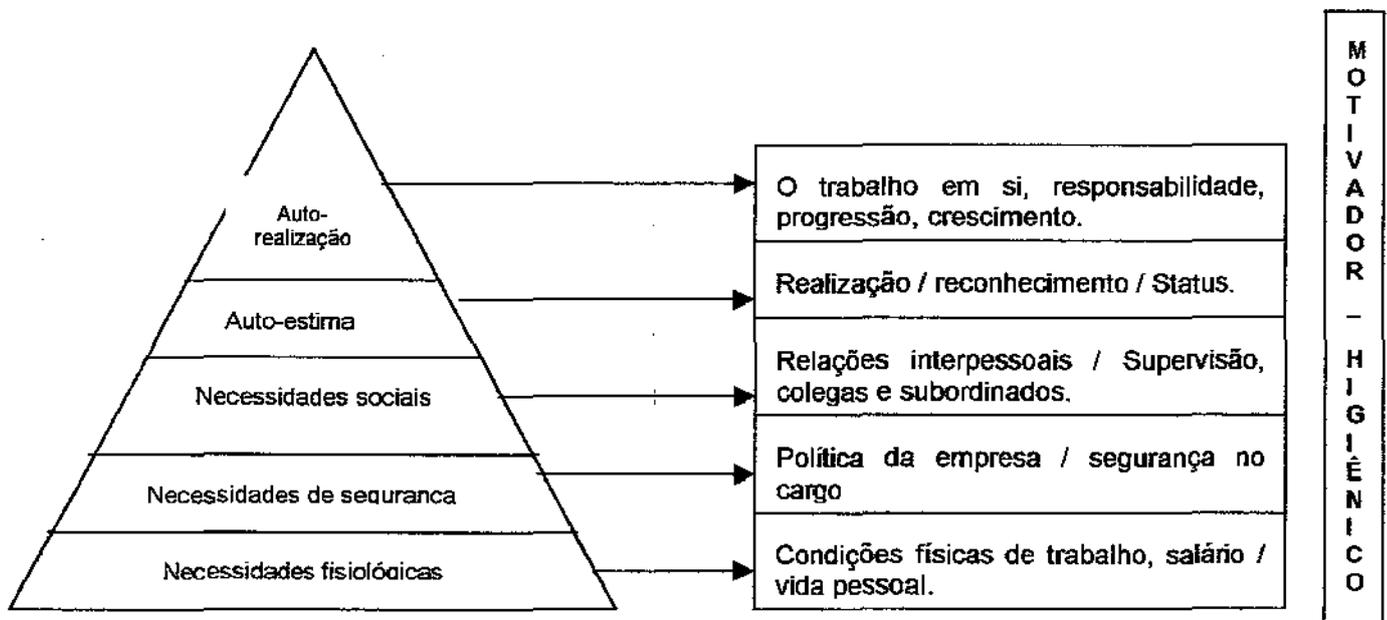


Figura 7 – Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg

CAPITULO IV – A EMPRESA FAMILIAR

Na apresentação de uma proposta de aplicação da ISO 9000, na Empresa Familiar, deve-se considerar não só o perfil deste tipo de empresa, mas a sua fundação, o estilo de gerenciamento dos seus representantes e o tipo de cultura existente. Esses fatores já seriam suficientes para justificar este trabalho. Entretanto, acredita-se que o próprio fundador, durante o processo de aquisição e estruturação da empresa, passe por transformações, intelectuais e emocionais, que exigem do mesmo uma postura austera e centralizada.

Como foi mencionado no capítulo II, a empresa está em permanente estado de mudança. Ninguém é, hoje, o que foi ontem ou o que será amanhã. Ao se trabalhar com a cultura, está-se respeitando o jeito da empresa e, à medida que se desenvolve um processo de mudança, está-se transformando essa experiência numa aprendizagem significativa (Rogers, 1982), que leva em conta não apenas as características de cada empresa, mas também seu processo individual, em constante mudança.

4.1 AS ORIGENS DAS SOCIEDADES FAMILIARES

Bernhoeft (1996) afirma que o Brasil é um país de grandes empreendedores, mas poucos se tornam empresários. Uma das questões mais complexas, para a qual boa parte dos fundadores não estão preparados, e sobre a qual muitas vezes não têm a menor idéia, é que ao iniciar uma empresa ou negócio eles estão dando também origem a uma sociedade. E esta vai apresentar, ao longo dos anos e, principalmente, no seu processo de crescimento e perpetuação, uma série de questões bem mais complexas do que a simples administração de uma atividade comercial ou industrial.

As origens dessas sociedades podem revelar que essa preocupação, evidentemente, não é levada em conta no seu início. Nessa fase, a principal preocupação do fundador é viabilizar seu sonho, aspiração, ideal ou necessidade de sobrevivência.

Uma das peculiaridades da Empresa Familiar no Brasil é que, na sua grande maioria, os fundadores são imigrantes ou filhos de imigrantes. Obedecendo a uma ordem quantitativa, em primeiro lugar, o maior número de empresas é fundada por imigrantes italianos, seguidos pelos portugueses, depois os alemães, judeus de diferentes origens, árabes (também de origens bastante diversas), até chegar a um fluxo migratório mais recente, que são os japoneses. É claro que existem outros grupos como espanhóis, gregos, poloneses, húngaros e tantos outros, mas estes estão localizados de forma mais concentrada em algumas regiões do país, ou dispersos pela capital e Estado de São Paulo.

Sobre este assunto, vale a pena fazer referência ao trabalho de pesquisa realizado por Durand (1992), professor da Fundação Getúlio Vargas, coordenado pelo professor Henrique Rattner. Ele afirma que

“Para enfocar esses processos é preciso tomar como objetivo de observação antes a família proprietária pequeno-burguesa servindo-se do setor para acumular e reproduzir sua condição social do que a empresa em si sob o jogo das forças econômicas em conjunturas sucessivas”.

Quando se computa a listagem de nomes e a indicação de nacionalidades dos fundadores das empresas da amostra, não é de se estranhar a grande incidência de nomes sírio-libaneses, israelitas e italianos.

Durand (1992), constata que o triunfo principal dos italianos que começam com seus pequenos negócios entre 1930 e 1950, é o fato de terem trazido alguma competência técnica do estrangeiro, já que haviam trabalhado em tecelagens; e que os sírio-libaneses e os judeus ingressaram, mais freqüentemente, a partir de uma experiência comercial amalhada no comércio ambulante e estabelecido.

Os que ingressaram na produção partindo de posições no comércio foram relativamente poucos, apenas uns vinte por cento dos casos. Neles, a passagem do comércio à indústria foi feita mais pelos que já haviam acumulado, a ponto de transacionar no atacado, o que supõe, obviamente, capital de maior vulto do que dispõe o comerciante varejista.

Durand (1992) conclui suas apreciações sobre a importância das relações familiares e o desenvolvimento da indústria têxtil em São Paulo, dizendo que a análise desenvolvida indicou que o pequeno empresariado têxtil se particulariza por uma maior antigüidade (relativamente a outros setores industriais) e por um perfil de divisão do trabalho, no qual a mulher tem participação ativa na gestão dos negócios, mais freqüentemente que em outros setores, e os filhos, um envolvimento muito precoce com a operação da firma da família. O exame das alianças matrimoniais mostrou, por sua vez, que os casamentos no interior do setor – isto é, entre empresários do ramo – também são freqüentes, fato este que exprime diretamente a circunstância de algumas minorias de imigrantes terem-se implantado, significativamente, na produção de tecidos e roupas, de tal modo que as preferências matrimoniais dentro do setor e dentro da comunidade étnica tendiam (e ainda tendem) a sobrepor-se em muitos casos. Em conseqüência, o pequeno empresariado aí não pode ser concebido como um aglomerado de famílias sem relação entre si, dispostas a abandonar o setor quando as vendas e a rentabilidade periclitam; ao contrário, é lícito caracterizá-lo com uma complicada rede de famílias que, comumente, compartilha interesses em empresas situadas em pontos diversos do processo de produção e comercialização.

O que parece interessante observar a partir dessa análise feita por Durand (1992), do início do processo empresarial brasileiro, é que, guardadas as proporções determinadas por época e outras distinções, o fenômeno vem se repetindo com os coreanos que estão hoje ingressando no Brasil. Preservando as relações de patrícios e familiares, eles, praticamente, ocupam o mercado da fabricação e comercialização das confecções mais populares. Em Estados como São Paulo e Ceará, estão deslocando os tradicionais comerciantes e fabricantes de origem judaica e árabe para os mercados mais sofisticados.

Essas origens peculiares da empresa brasileira ocorreram de forma e intensidade diferentes nos chamados países de primeiro mundo. Mas, guardadas as diferenças, observa-se que os vínculos familiares, as questões religiosas e outros traços culturais contribuem, de maneira efetiva, na criação

e no desenvolvimento das sociedades familiares; segundo Bernhoeft (1996), essa fase pode ser representada pela figura 8 abaixo:

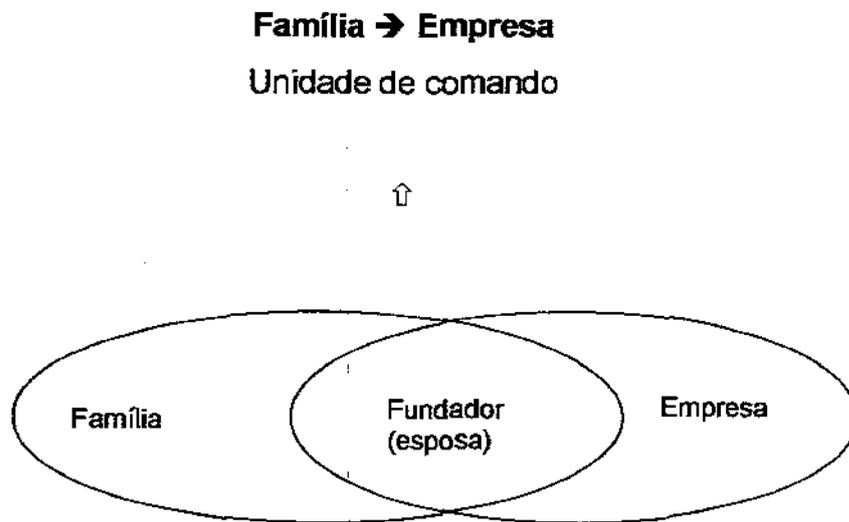


Figura 8: Gráfico de formação de uma Empresa Familiar

Observando a figura 8, pode-se perceber alguns pontos relevantes e algumas características da primeira geração (Bernhoeft, 1996):

- a) O fundador é o elo mais importante e de forte ligação entre a família e a empresa. Em alguns casos, observar-se o importante papel que a empresa desempenha, seja de forma mais ostensiva ou mesmo discreta;
- b) Com a existência de um comando único, que ocorre tanto na família quanto na empresa, tendem a não emergir focos de contestação, pelo menos de forma explícita, e em ambos os núcleos (família-empresa);
- c) Nessa fase, não existe nenhuma dúvida sobre as propriedades do conjunto. É a família que deve estar a serviço da empresa. E da empresa somente vai se extrair aquilo que for considerado indispensável para a sobrevivência e, quem sabe, o bem estar da família. Essa é uma fase em que o fundador (patriarca) acumula riqueza, mas está será, posteriormente, distribuída entre a família e por ela.
- d) As principais características do empreendedor e que serão transmitidas ao conjunto através de discurso e prática, são basicamente: empreendedor, austero, intuitivo, autoritário, centralizador, emotivo,

decisões rápidas, patriarcal, valorização da vivência, confiança x competência; todos estes conceitos serão definidos a seguir.

A. Austero

Esse é o traço que caracteriza, principalmente, fundadores que iniciam seu processo de conquistas enfrentando dificuldades, ou sendo oriundos de situações adversas (guerra, famílias de origem simples ou que tem muita determinação, pessoas que, em algum momento, viram outros perderem tudo). Tendem a ter um discurso e uma postura muito coerente, ou seja, austeridade tanto pessoal como empresarial. Evitam qualquer forma de ostentação, especialmente, por serem "perdulários".

B. Intuitivo

Considerando que uma das suas principais características é a de correr riscos, a maneira como os encara é intuitiva. De forma geral, não são pessoas que elaboram com alguma lógica e racionalidade seu processo decisório. São muito autoconfiantes e tendem a utilizar, freqüentemente, a emoção como fórmula de estimular seu arrojo. Uma das resultantes mais visíveis do uso da intuição é quando o empreendedor consegue transformar o que para muitos é um problema em oportunidades.

C. Autoritário

Pela sua própria autodeterminação e pela forma como obtém os resultados, o empreendedor tende a ser autoritário. Isso não é incompatível com o caráter paternalista. Essa manifestação, quando acontece, é de forma manipulativa, para obter os resultados desejados. Seu autoritarismo pode ser pendular, indo de uma postura editorial ao paternalismo, com facilidade. Trabalhar com esse tipo de personalidade exige atenção permanente. É uma relação de sobressaltos.

D. Centralizador

Os processos iniciais de uma empresa exigem fortes controles dos detalhes operacionais, na mesma medida em que se tomam decisões estratégicas. De maneira geral, o empreendedor tende a centralizar em si todo processo, não apenas o decisório, mas os controles, em geral, tanto os mais simples quanto os mais importantes, chegando até a controlar o comportamento pessoal das pessoas que trabalham com ele. Sente uma vontade e capacidade de controlar tudo e todos. Dependendo da forma como lida com essa característica, o próprio empreendedor poderá ser o grande dificultador do processo de crescimento do seu negócio. Ele não pode esquecer que, em algum momento, a criatura (empresa) poderá tornar-se maior que o criador.

E. Emotivo

No emotivo, a intuição confunde-se, em muitos momentos, com a emoção. Ao colocar a empresa como algo muito seu, o significado das emoções em todos os processos é bastante intenso. Berbhoeft (1996) lembra-se sempre do caso de uma herdeira que veio ao seu escritório e desabafou:

“- Professor, eu tenho a impressão de que meu pai gosta muito mais da empresa do que de mim.

Ao que eu lhe respondi:

- Isso é perfeitamente possível. Você é produto de uma relação compartilhada. Para produzir você ele precisou da contribuição integral da sua mãe. O que acontece na relação do fundador com a empresa é que ele tem a sensação de que para construí-la ele não necessitou de ninguém. É uma certa sensação de onipotência. Sua relação com a empresa é visceral. A relação de criador único com sua criatura é muito forte”.

F. Decisões rápidas

Uma das características para o sucesso de uma empresa na primeira geração é um processo decisório ágil e rápido. Mesmo em casos de sociedade na fase inicial, sempre existe uma liderança, natural ou carismática, que tende a ser aceita e respeitada. O que se tem então é um processo em que as decisões não são discutidas para busca de consenso.

Elas, muitas, vezes são apenas comunicadas e tacitamente aceitas, é bom registrar que a perda dessa característica, não necessariamente sob essa forma, pode levar muitas empresas a destruição. Um processo decisório lento, provocado por divergências entre herdeiros, pode ser fatal para muitas empresas.

G. Patriarcal

O sistema e estilo patriarcal que caracterizam muitos fundadores nas estruturas familiares são, facilmente, transferíveis para suas empresas. Esse sistema trata os funcionários como “uma grande família” e, para tanto, exige uma lealdade que ultrapassa os parâmetros normais e dedicação. Bernhoeft (1996) costuma dizer que na empresa familiar a expressão “vestir a camisa” é insuficiente, pois ela pode desbotar-se ou encolher. O que de fato ocorre em algumas situações é que as pessoas estão “tatuadas” na sua relação com a empresa. E o que se espera delas é uma verdadeira “fidelidade canina”. O único risco dessa característica é gerar comportamentos de submissão por um estilo de conseguir lealdade que não se tome submissa por um estilo patriarcal exagerado.

H. Valorização da vivência

Para a contratação de pessoal, os empreendedores tendem a valorizar muito a vivência. Prática, experiência e enfrentamento de situações reais estão cotadas muito acima de títulos acadêmicos ou de uma formação teórica ou técnica.

I. Confiança X Competência

Outro atributo muito valorizado pelo fundador é a confiança. Quando perguntados sobre uma variável que colocam em alta conta na contratação de colaboradores, a confiança aparece com destaque. O surgimento da competência como uma necessidade criada pelos desafios do mundo empresarial mais competitivo não exclui a importância da confiança. Para muitos, pessoas apenas competentes podem tornar-se leais. Portanto, procura-se, ainda, agregar a confiança ao bom desempenho profissional; cada vez mais nas sociedades familiares o que se busca são profissionais competentes e leais.

Segundo Durand (1992), considerando esse conjunto de fatores, pode-se estabelecer algumas características da empresa familiar na primeira geração.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE FAMILIAR NA PRIMEIRA GERAÇÃO (COM O FUNDADOR VIVO)

São elas união pelo trabalho, reinvestimento pleno, existência da figura do “dono”, estruturas “enxutas”, adesão pela lealdade, família a serviço da empresa.

A. A sociedade constituiu-se pela união em torno do trabalho

O conjunto de questões em torno da sociedade, tais como modelo, acordo e valores, é “construído”, na maioria das vezes, de maneira informal, durante o processo de desenvolvimento do próprio negócio. Negócio, trabalho e sociedade constituem-se no “cimento” que vai construir essa relação. É o que costuma-se chamar de “sociedade do trabalho”; é evidente que ela apresenta peculiaridades, muito diferentes daquelas que serão deixadas para os herdeiros. Esses vão ter uma sociedade baseada no capital (parte ou valor do patrimônio a que terão direito), um negócio com o qual

estão envolvidos na sua construção, e em sócios que não tiveram a liberdade de escolher.

B. Política de reinvestimento

Nesta fase da sociedade, não existem muitas dúvidas sobre o que fazer com os resultados da empresa. De maneira geral, não existe nenhum tipo de distribuição de lucro, dividendos ou remunerações do capital. Nas relações familiares, e para atendimento às suas necessidades, é usada a tradicional “mesada”, seja sob forma ostensiva ou de “benefícios”, tais como carro, motorista ou casa. Na empresa, os herdeiros que trabalham poderão receber um salário que, de forma geral, não é regulado pelo mercado, nem por sua competência, mas pela vontade austera do patriarca. Assim sendo, todo e qualquer resultado é destinado a consolidar e fazer crescer o próprio negócio. E sobre isso, não devem existir dúvidas nem contestações (Bernhoeft, 1996).

C. Figura do “Dono”

Nesta fase, ainda deverá ser muito forte e determinante a existência da figura de um “dono”. Ou seja, sabe-se quem manda e decide. Por essa especial razão, não se admitem facções ou litígios nos processos decisórios ou de estrutura de poder na empresa. Esses poderão surgir depois, quando houver alguma disputa entre herdeiros. Uma das grandes vantagens dessa situação é a possibilidade de se tomar decisões rápidas. O risco é o de se exercer um poder centralizado, que pode limitar o crescimento dos negócios. Os conflitos que surgem são, rapidamente, resolvidos pelo poder de arbitragem do fundador. Eles não são administrados com nenhuma técnica, até porque, dificilmente, são admitidos.

D. Estruturas enxutas

Outra característica das empresas familiares nesta fase é a de trabalhar com estrutura muito “enxuta”. As pessoas tendem a ser mais “ecléticas”, o que não significa “generalistas”. Ou seja, elas apresentam maior disponibilidade para ajudar na busca das soluções dos problema que surgem, mesmo que esses não tenham uma relação direta com a sua área ou desempenho. As relações são mais informais e, dificilmente, essas empresas têm ou seguem, rigidamente, um organograma ou uma política salarial estruturada. É uma fase que poderíamos chamar de “heróica” e de alta flexibilidade organizacional. A estrutura está muito apoiada nas pessoas e pode ser chamada de “pré-burocrática”.

E. Sistemas de adesão pela lealdade

Os funcionários tendem a se envolver, muito pessoalmente, com os demais e com a própria empresa. Sua adesão é feita, muito facilmente, por pequenas e grandes questões, que exigem e reconhecem a lealdade, a disponibilidade e a dedicação.

Segundo Bernhoeft (1996), uma das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão. Isso não é fácil, pelos fortes envolvimento emocionais que estão presentes nesta etapa da empresa-família.

Um dos maiores consultores mundiais sobre o tema das empresas familiares, o venezuelano residente no Estados Unidos, Iván Lansberg, professor e consultor da Universidade Yale, utiliza uma metáfora para demonstrar esse dilema. Fala da necessidade de se separar o uso de três diferentes chapéus, que não podem estar sobrepostos. O chapéu de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras), o de acionista e o de executivo.

Para mostrar como é importante realizar um esforço para separá-los, ele conta a seguinte situação:

“Existia um empresário de muito sucesso, no estado americano de *Connecticut*, que tinha um dos seus filhos trabalhando. Mas seu desempenho e resultados eram desastrosos. O herdeiro chegava tarde, possuía quatro carros, era um assíduo freqüentador de festas e, normalmente, não chegava na empresa antes das onze horas da manhã.

O gerente que o supervisionava não teve alternativa, teve que conversar com o fundador, o que chamou seu filho para uma conversa e a iniciou da seguinte forma:

- Filho, você sabe o quanto é difícil ter e administrar uma empresa familiar. Para mim, torna-se complexo conviver com dois “chapéus”, de pai e o de fundador executivo. Mas hoje precisamos ter uma boa conversa e tentar separá-los.

Simulando uma troca de chapéus, afirma:

- Estou agora colocando o meu chapéu de fundador-executivo. E neste papel tenho observado o seu desempenho no último ano. Conversei com superior hierárquico na empresa e ele manifestou preocupações em relação ao seu desempenho e postura profissional. Nada recomendáveis. E pela avaliação não conseguiu nenhum dos objetivos propostos para sua área. Assim sendo, lamento, mas tenho que despedi-lo.

O filho fica paralisado pelo choque da forma como a decisão lhe foi comunicada. Mas antes que tivesse qualquer reação, o pai volta a falar:

- Espere um momento. Quero agora colocar o meu chapéu de pai. E nesta condição tenho algumas coisas para conversar com você. Meu filho, sinto profundamente, o fato que resultou na sua perda do emprego. Gostaria de saber, na qualidade de pai, como posso ajudá-lo.

E a partir dessa situação, os dois estabelecem uma forma que permite ao filho iniciar um processo de aperfeiçoamento, para adquirir condições de entrar na empresa sob uma forma mais profissional”.

É evidente que o exemplo está baseado em uma outra realidade cultural. Mas é um importante instrumento didático. Para Bernhoeft (1996), sua experiência no Brasil já tem permitido encontrar situações mais próximas dessa e, devidamente, ajustadas à nossa diversidade cultural.

Um dos fatos que ele discute com maior abertura com fundadores e herdeiros é a necessidade de se compreender que a empresa da família não deve se tornar um fardo para os herdeiros. Isso significa entender que o pai não deve condicionar a realização profissional e a dependência financeira dos seus descendentes, exclusivamente, a partir da empresa. Vinculá-las ao próprio negócio é criar condicionamento que pode levar a uma profunda frustração no futuro. A realização pessoal dos herdeiros deve levar em conta suas próprias fontes de realização. E, nessa qualidade, ele pode, perfeitamente, ser um herdeiro acionista: herdeiro-conselheiro ou herdeiro-gestor. Mas a opção é dele. Segundo afirma Bernhoeft (1996):

“Uma das formas mais práticas de visualizar a empresa familiar é de considerá-la como entidade superposta em três dimensões fundamentais com base na autoridade. São elas: a árvore genealógica, o organograma e a distribuição das ações ou quotas do capital. Da maneira como essa combinação venha a ser administrada é que vai depender o sucesso ou fracasso da empresa familiar”

Segundo esse mesmo autor, as sociedades familiares podem ser consideradas com base em duas classificações extremas:

“Numa extremidade estariam as empresas que são meras projeções da personalidade dos seus fundadores e atuais dirigentes, e no outro extremo estão aquelas cuja direção pode ser considerada como profissional. E eles podem caminhar, gradativamente, de situações onde “a empresa sou eu”, passando para “a empresa é nossa família”, até chegar a situação em que “a empresa é ela mesma”. Esta evolução é uma perspectiva essencial para uma análise e previsão do futuro da empresa”.

Bernhoeft (1996) estabelece um “ciclo de vida” para as empresas familiares: Elas vivem estas etapas: “1) Nascimento; 2) Crescimento; 3) Maturidade; 4) Declínio; 5) Liquidação ou Fusão”.

O “Nascimento” é

“Quando a empresa, de certa forma, torna-se o ‘filho’ que deve desenvolver-se e necessita de todo o cuidado e proteção possíveis. Nesta fase existe uma confusão muito grande entre os patrimônios familiares e da empresa. Todas as economias familiares são canalizadas para os negócios, tendo em vista que eles necessitam manter-se capitalizados”.

Segundo Bernhoeft (1996), o que foi possível observar sobre as origens das sociedades familiares é que, na fase inicial de qualquer empreendimento, a relação existente entre seu criador e a criatura (empresa) é muito forte e marcante. Mas, ao mesmo tempo, não é possível desvincular o empreendimento da estrutura familiar. Querer analisar as sociedades ou empresas familiares sem levar em consideração os vínculos afetivos, emocionais e culturais da estrutura familiar é mais do que uma utopia. Para Bernhoeft (1996), o futuro da empresa vai depender muito da relação que o fundador tenha não só com a esposa, mas muito, especialmente, com sua estrutura familiar. Um empreendedor brilhante pode, muitas vezes, ter sido um pai muito ausente e não ter conseguido dos filhos o mesmo grau de comprometimento com o negócio. Muitas vezes, ainda, empresários brilhantes ou de grande sucesso tomam-se referências difíceis de serem seguidas ou de poder ser atingidas pelos herdeiros.

Existe uma profunda diferença entre ser empreendedor e tornar-se empresário. A diferença é que um cria, mas o outro perpetua. É fundamental compreender em que momento o papel se altera e as responsabilidades mudam para viabilizar o futuro da sua obra. Possivelmente, um dos maiores motivos de orgulho para um fundador é conseguir perpetuar a sociedade que vai deixar para seus herdeiros. Isso não exige, necessariamente, todos os envolvidos no negócio e a simples continuidade das mesmas atividades empresariais. Requer a capacidade de facilitar o processo de

profissionalização da sociedade e da empresa, sem descuidar das relações familiares (Rattner, 1992).

4.3 PERFIL DA EMPRESA FAMILIAR

4.3.1 O futuro das sociedades familiares

A globalização da economia é um grande e importante desafio para as sociedades familiares. Mas, dependendo da forma como cada uma a encare, ela pode tornar-se um problema ou uma grande oportunidade. Para Bernhoeft (1996), um dos grandes equívocos que muitos empreendedores cometem é imaginar que, ao criarem uma empresa, encontram as soluções para seus problemas futuros. É claro que esse raciocínio simplista tem sua justificativa. Muitos desses empreendedores tiveram, na constituição do seu negócio, não apenas a realização de um sonho; para muitos, ele representa a demonstração da sua garra e a capacidade de reverter uma expectativa negativa do meio em que nasceram ou foram criados.

Porém, é importante que cada fundador compreenda que existe uma profunda diferença entre criar algo e conseguir dar continuidade ao seu empreendimento. No Brasil, há poucos casos de empresas que chegaram à terceira geração. A maioria delas já se autodestrói na segunda, ou na transição inadequada da primeira para a segunda.

Para Bernhoeft (1996), o grande desafio para um fundador de empresa é compreender que, em muitos casos, sua obra torna-se maior do que ele próprio; ele não deixa para os seus filhos apenas uma empresa, ou patrimônio; o que efetivamente os seus herdeiros vão receber é uma sociedade que não tiveram a liberdade de escolher, um negócio que não criaram e para o qual em muitas situações competiram, efetivamente, com as atenções divididas da figura paterna, com relacionamentos familiares que dificultam o surgimento ou a aceitação de novas lideranças, com a pulverização da propriedade, e o conseqüente desaparecimento da figura de "dono", característica exclusiva da primeira geração.

Bernhoeft (1996) sugere a figura 9 como ilustração das variáveis que interferem nessa nova fase:

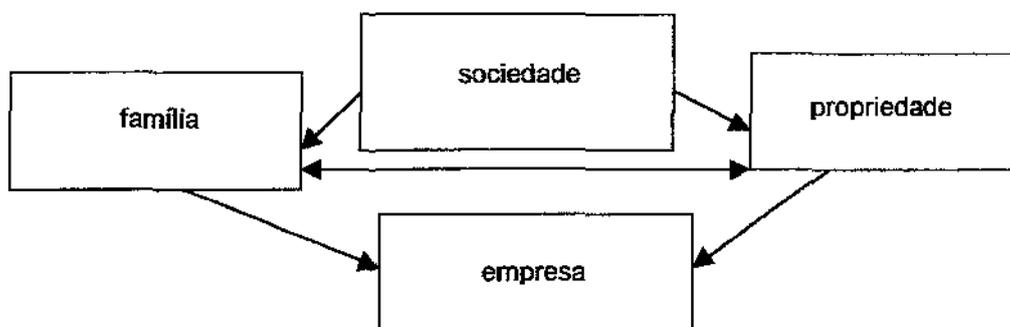


Figura 9: Fases de crescimento da empresa familiar.

Para uma melhor compreensão da figura 9, é importante vê-la na perspectiva do movimento das partes que a compõem. Bernhoeft (1996) coloca três estruturas importantes, que estão, agora, didaticamente expostas, configurando família, propriedade e empresa. Criando uma interface entre essas três, aparece a figura da sociedade. Esse também é um conceito novo que exigirá práticas totalmente diferentes, que precisarão ser apreendidas por todos os envolvidos.

Cada uma das partes tem o seu processo interno, características e particularidades. No momento em que a empresa inicia um processo interativo, decorrente do envolvimento das partes, tem início a sucessão na sociedade familiar. A forma como a mesma venha a ser conduzida será determinante no seu futuro. Segundo Bernhoeft (1996), um grande equívoco, que muitos consultores, professores e estudiosos do assunto ainda cometem, da mesma forma que os próprios envolvidos, é querer "profissionalizar" a empresa, deixando de lado a família. Ou, mais grave ainda, querendo que as relações familiares sejam tratadas com a mesma forma racional que envolve temas com a empresa ou a sociedade.

Um dos maiores especialistas mundiais no tema das empresas familiares, Leach (1993), disse que procurar compreender e intervir em processos de administração das empresas familiares, sem levar em consideração a importância e o impacto que as relações familiares provocam

nela, é como tentar entender por que a maré sobe e desce sem levar em consideração o impacto que a lua tem sobre este fenômeno.

A partir de agora serão considerados, item por item, as interações e os efeitos que cada estrutura provoca inteiramente (ou seja, na sua própria identidade), e suas inter-relações com as demais. Para uma melhor compreensão, será usada sempre a perspectiva da família como ponto de partida. Então, vê-se uma questão inerente a ela e seu impacto, ou relação, com a propriedade e, da mesma forma, com a empresa: a questão da sociedade, sua constituição, importância e encaminhamento (Leach, 1993).

Quando se examina a família sob o ponto de vista mais elementar, é possível perceber que uma das suas características é o crescimento numérico, numa progressão geométrica; isto é, o número de pessoas que ela incorpora tem um crescimento bastante significativo. Para Leach (1993), mesmo considerando um casal com dois ou três filhos, pode-se estar diante de uma situação que a dinâmica familiar, na geração seguinte, terá sofrido um forte impacto quantitativo. E, por consequência, qualitativo e comportamental; é evidente que não se pode descartar ou desconhecer as opiniões de noras e genros que incorporam o núcleo familiar. Mesmo que sejam figuras agregadas, e que não participem da propriedade, legalmente, suas opiniões e idéias terão impacto sobre as soluções e seus encaminhamentos. Quando se sugere a empreendedores que reúnam toda a sua família para contato inicial, podem-se encontrar reações opostas, por não haver concordância quanto aos problemas da empresa dentro da própria família.

4.3.2 O Processo da Sucessão nas Sociedades Familiares

É da maior importância compreender que a sucessão e o processo de profissionalização das sociedades familiares devem ser trabalhados e desenvolvidos em duas perspectivas, considerando uma sociedade familiar profissionalizada com sócios profissionais. Isso não implica, necessariamente, no afastamento da família da gestão dos negócios. Esse

tem sido um equívoco muito simplista, proposto por consultorias organizacionais, acadêmicos e até pelos próprios herdeiros.

Entretanto, não adianta profissionalizar a gestão dos negócios, seja com familiares ou não, se o mesmo procedimento não for obtido com os sócios.

Observa-se na figura 10 abaixo:

- Viabilizar com fundador vivo
- Modelo societário
- Acordo societário

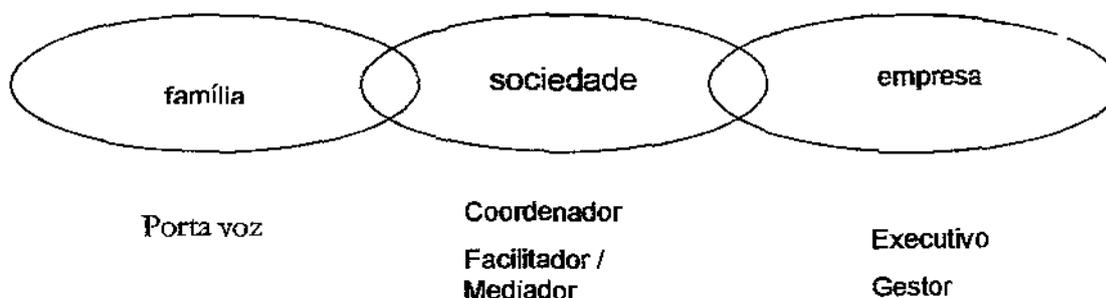


Figura 10: O modelo societário

O modelo societário como sendo propriedade agora se transformou em sociedade, com uma importância muito grande, pois funcionará como elo de ligação e administradora dos interesses, comuns ou em componentes do processo, mas sendo ponto de ligação entre todos eles. Ou seja, percebe-se que, na família, existe agora um fato novo. Além dos vínculos afetivos e familiares, existe também um elo representado pela relação societária. E o mesmo acontece na empresa, que não pertence a um só dono, que tudo decide. Existe agora uma influência nova a ser administrada, que é uma sociedade pulverizada controladora do capital da empresa. Nesse processo, existe um importante e fundamental aprendizado. Com base nesses pontos destacados, será possível conseguir três resultados importantes.

A. Viabilizar a transição com o fundador vivo

Este ponto, já mencionado neste capítulo, quando atendido, pode facilitar bastante o processo de transição da primeira fase para a segunda geração, além de viabilizar uma correta administração entre os interesses coletivos e as aspirações pessoais dos herdeiros. O fato de se tratar deste assunto com o fundador em vida não significa que fique mais fácil, mas permite utilizar o poder de árbitro aceito e respeitado, com possibilidades de se evitarem situações mais traumáticas numa fase posterior. Com certeza, não é fácil para um pai, acostumado a ser obedecido pelos seus filhos, constatar divergências e conflitos, mas eles devem ser encarados, a menos que o empreendedor considere que sua missão se restringiu a colocar no mundo os filhos e o negócio, é que o resto seja com eles; em geral essa solução não funciona.

B. Modelo societário

A capacidade de diálogo dos componentes familiares será de vital importância para a análise e criação de um modelo societário.

C. Acordo societário

Este ponto é tão importante que se refere à forma de regular as relações estabelecidas no modelo societário.

Pode-se observar, ainda, na figura 8, algumas características ou habilidades exigidas para se desempenhar um papel de liderança em cada um dos componentes do processo, segundo Collins (1995).

A família vai necessitar, sempre, de alguém que seja aceito como seu porta-voz no núcleo familiar, que seja confiável, apaziguador e bom ouvinte, ao mesmo tempo que consiga interpretar os anseios dos seus componentes. É uma figura importante num processo de profissionalização das sociedades familiares. Quando existem mais famílias envolvidas, cada uma deverá encontrar o seu porta-voz. Não se trata de habilidades gerenciais ou de

negócios, mas de uma legitimidade obtida no âmbito familiar; para Bernhoeft (1996), a sociedade vai exigir um outro tipo de liderança. Deverá ter maior capacidade de coordenar, a fim de organizar, educar e administrar a mistura entre emoções e interesses. Necessita também ser um facilitador, a fim de agregar valor ao conjunto. Não se pode aumentar os conflitos nem retirar o valor das questões em jogo. Suas habilidades como facilitador ocorrem tanto pela sua capacidade de intérprete dos anseios, como também pela legitimidade que o grupo proporciona. É importante que não seja uma pessoa profissional e financeiramente dependente da sociedade. Ou seja, deve ter suas fontes de sobrevivência e realização fora dos negócios da família. Isso lhe permitirá isenção e respeito. Mas é importante que seja uma pessoa realizada do ponto de vista pessoal e profissional. Um frustrado, porém, em qualquer dos campos, não agregaria valor à sociedade e ao grupo. Finalmente, deve ter suficiente autoridade, concedida e conquistada, para funcionar como mediador. Em algumas circunstâncias, deverá medir conflitos entre os interesses dos gestores e dos acionistas.

Um exemplo muito evidente aparece nas decisões sobre distribuição de lucros ou reinvestimentos. É uma das figuras mais importantes desse processo e não pode ser trocada constantemente. As experiências de rodízio podem tornar-se perigosas e um novo foco de conflitos e condições. Além de tudo, deverá receber um bom preparo sobre as questões relativas a direitos e obrigações dos acionistas. Deve estruturar uma boa assessoria e auditorias para análise de resultados dos negócios. Afinal, seu papel é zelar pelos interesses da sociedade (capital), mantendo a confiança dos sócios tanto no seu desempenho como em relação aos negócios (Bernhoeft, 1996).

A empresa exige, com certeza, aquele perfil mais conhecido de um executivo ou gestor. E, na maioria das famílias, muitos herdeiros recebem uma formação acadêmica e prática muito voltada para essa posição. O grande risco é que muitos desses herdeiros tornam-se brilhantes executivos, mas péssimos sócios. Ou seja, adotam na posição de executivo o comportamento de donos, esquecendo que, além de terem uma pequena participação no controle acionário, possuem outros sócios a quem deverão prestar contas, não importa o grau de conhecimento ou desinformação dos

mesmos. Uma das suas prioridades, inclusive, é treinar seus acionistas para que, pela falta de conhecimento ou informação, não se preocupem tanto com detalhes irrelevantes (como carro, viagens, aviões), mais do que com os resultados e o desempenho dos negócios.

Desnecessário é dizer que deve ser criado e mantido um bom entendimento entre essas três figuras indicadas para liderar cada um dos componentes do processo. Na medida em que elas puderem manter elevado seu grau de respeito mútuo, agregado à competência, isso se torna extensivo à sociedade.

4.3.3 Modelo Societário

O contexto de um Modelo Societário pode se dividir nos tópicos que seguem:

- Separa e administra os interesses da família, a propriedade e a empresa;
- Fixa a missão coletiva que viabilize a sobrevivência da empresa bem como a realização e a satisfação pessoal e profissional dos sócios;
- Controla a pulverização da sociedade;
- Contempla a perspectiva dos sócios na gestão e fora dela;
- Qualifica os três possíveis tipos de acionistas.

Ou seja, nenhum modelo pode ou deve ser copiado. Mas, em todos os casos, exige-se um modelo que estabeleça uma estrutura que procure separar a propriedade da gestão. Esse princípio é fundamental.

A seguir, alguns dos objetivos para um modelo societário, independentemente de sua estrutura.

A. Administra a separação entre os interesses da família / propriedade / empresa. Cada um desses núcleos possui interesses e dinâmica diferentes. Em alguns momentos, eles podem ser convergentes, mas, na sua grande maioria, poderão apresentar também interesses e expectativas não apenas diferentes, mas até colidentes. O principal objetivo que deve ser buscado com a estruturação de um modelo societário é conseguir separar e, posteriormente, administrar os diferentes interesses em jogo.

Nos exemplos que serão expostos a seguir, isso pode ficar mais claro pelas situações reais descritas.

- B. Fixa a missão do coletivo (a sociedade), procurando viabilizar a sobrevivência da empresa e a realização / satisfação pessoal e profissional dos negócios. Este é um objetivo bastante complexo, que exige alto grau de compreensão e capacidade de concessões mútuas. Herdeiros acostumados a conseguir o que desejam, sem grande esforço no nível das concessões pessoais, podem apresentar sérias resistências a este objetivo. Viabilizar a realização pessoal sem se tornar dependente da empresa e da sociedade, ao mesmo tempo em que deve privilegiar um modelo coletivo, é algo que vai exigir muito preparo e esforço dos herdeiros / acionistas. Por essa razão, o estabelecimento deve ser feito de forma participativa, procurando gerar compromissos. É bom sempre lembrar que a missão de uma sociedade está acima da vocação de um negócio. Ou seja, pode-se mudar de atividade empresarial, e a vocação de um grupo com mais facilidade, que se muda a missão e a composição de uma sociedade, porque o interesse maior é perpetuar a sociedade. Os negócios podem tornar-se obsoletos ou desinteressantes para uma sociedade familiar, mas sua missão e sentido coletivo devem ultrapassar os limites do negócio e dos interesses pessoais (Bernhoeft, 1996).
- C. Controla a pulverização da sociedade. A pulverização é inevitável, por menor que ela seja. E, à medida que o capital está sendo dividido, é evidente que os interesses e opiniões também se pulverizam. Portanto, é necessário que alguém cuide deste assunto. Ele não pode ser motivo de preocupação para os responsáveis pela administração da empresa. Estes devem cuidar dos resultados do negócio e dos desafios criados pelo mercado. Entradas e saídas de sócios, transações acionárias e preservação do controle acionário com o grupo familiar estão na categoria dessas preocupações. Um grupo familiar que deseja capitalizar-se, com a abertura do seu controle acionário, pode fazê-lo sempre com os devidos cuidados. Pode-se, por exemplo, deixar de ser majoritário, mas sem

perder o controle. E isso é parte de uma responsabilidade ou razão para existir um modelo societário (Bernhoeft, 1996).

D. Contempla a perspectiva dos sócios na gestão e fora dela. Não existe uma sociedade de sucesso com sócios infelizes, frustrados ou mal-resolvidos pessoal e profissionalmente. Enquanto a empresa não pode tornar-se a única alternativa dos herdeiros, cada um deve encontrar seu rumo. O modelo societário não vai cuidar deste tema de forma paternalista nem tutorial. Mas é evidente que, em algum lugar da sociedade, deve haver um “fórum” em que questões de ordem individual possam ser contempladas. Algumas sociedades na Europa, por exemplo, criaram fundos de empréstimos para que seus herdeiros iniciem negócios próprios. São chamados de “fundos para aventuras empresariais”. Permitem que seus componentes encontrem algum tipo de apoio para buscarem alternativas fora das empresas da família, mas tudo isso sem sair da sociedade. No Brasil, têm-se desenvolvido experiências com grupos familiares em que são oferecidas palestras sobre empreendimentos pessoais, desde franquias até outras atividades, como fórmula de estimular os herdeiros a cogitarem em assumir como sua responsabilidade o encontro de soluções pessoais. Isso pode torná-los sócios satisfeitos, que agregam valor à sociedade. Ao mesmo tempo, estabelecem-se os níveis de exigência e formação para aqueles herdeiros que optarem por ingressar nas empresas da sociedade. Eles terão melhor clareza sobre a formação necessária e os padrões de exigência para o desempenho de cargos nas empresas. Tudo isso negociado pela sociedade e seus respectivos representantes (Collins, 1995).

E. Qualifica os três possíveis tipos de acionistas. Esta questão foi detalhada com mais didatismo e informações na figura 8: O Modelo Societário. Toma-se importante ressaltar que, à medida que a sociedade se pulveriza, ela deve cuidar de criar formas e mecanismos de preparo para seus acionistas; isso não é responsabilidade dos gestores da empresa, é uma missão da sociedade como um todo.

4.3.4 Modelos Societários Desenvolvidos em Sociedades Familiares Brasileiras e em Outros Países da América Latina e Europa

Esta é a situação real de um grupo empresarial cujo controle é feito por quatro famílias cujos titulares ainda estão vivos. Cada família detém 25% da participação acionária. Nesta fase, o controle e a gestão ainda se confundem, uma vez, que, os quatro sócios são os administradores dos negócios, e mantém o chamado "conselho de sócios virtual", ou seja, ele não é formal. As decisões relativas a questões da propriedade são tomadas em conjunto. Os negócios estão divididos entre os mesmos sob uma forma divisional (Gallo, 1989).

Algumas questões importantes, no que se refere à sociedade, antes que alguma alteração ocorra, são: a) O que vai acontecer com esta sociedade na falta de seus atuais titulares; b) O que vai acontecer com esta sociedade na falta de um dos titulares; c) Existe uma forma que permita aos quatro grupos familiares continuarem a ser controladores, mantendo as mesmas proporções.

Em primeiro lugar, quanto à questão (a), quando faltarem os quatro titulares, esta sociedade passa a constituir-se em 16 partes, no máximo (incluindo as possíveis viúvas), ou 12 acionistas-herdeiros, conforme figura 10.

Torna-se desnecessário estender as profundas diferenças entre uma sociedade constituída por quatro sócios com partes iguais (25%), e por uma outra constituída com 12 sócios com participações diferenciadas.

Em segundo lugar, é necessário levar em consideração que, enquanto a família I vai dividir seus 25% entre cinco herdeiros, a família IV praticamente não fará nenhuma divisão. Sem dúvida, essa alteração nas proporcionalidades terá uma profunda influência sobre o padrão de vida de cada uma das famílias.

Essa pulverização deve ser observada em relação à chamada "remuneração do capital". Existe uma profunda diferença entre a postura de um pai distribuindo aos seus filhos-herdeiros os resultados do negócio, e a de 12 herdeiros olhando para o retorno do seu capital investido. De maneira geral, os pais distribuem os lucros de forma mais parcimoniosa. Já os herdeiros o farão de maneira diferente e com outra visão. Vale sempre

lembrar que o fundador acumula riqueza e a família (herdeiros) a distribui, segundo Gallo (1989).

Quanto à questão b), com a falta de um dos titulares, a sociedade já não será a mesma, pois deixará de ser uma sociedade de quatro partes de 25% para tornar-se uma sociedade de três partes com 25% e uma quarta parte dividida entre uma possível viúva e seus herdeiros. Portanto, torna-se necessário prever com antecedência os procedimentos para esta situação. A probabilidade de todos faltarem no mesmo momento é mais remota. Entretanto, essa hipótese não pode ser descartada. Vale aqui a recomendação de não viajarem todos juntos no mesmo avião, carro, trem, barco ou qualquer outro meio de transporte, pelo menos todos os representantes da Empresa Familiar. Assim sendo, para Gallo (1989), é útil que os titulares tenham formas estabelecidas para os processos de sucessão, em que falte um dos seus componentes.

Por último, a questão c), pode ser respondida da seguinte forma: à medida que cada grupo familiar decida preservar o controle unificado da sua parte, é possível a manutenção de uma sociedade com quatro partes controladoras. O que é da maior importância, neste caso, é discutir, com antecedência, um modelo societário que viabilize esta alternativa. Ou seja, cada família deverá indicar, com a devida antecedência e precaução, um sucessor para o titular, na condição de seu representante na sociedade. Preferencialmente, esse representante não deve ter função executiva. Dessa forma, estará isento para atuar como acionista-representante de um grupo familiar que detém 25% das ações das empresas.

Neste caso real, podemos criar um Conselho de sócios, em que os herdeiros, já indicados pelas famílias, passem a ter assento, com voz, mas sem voto, enquanto o titular estiver na condição de participante ativo.

O modelo societário da família do exemplo ficou assim:

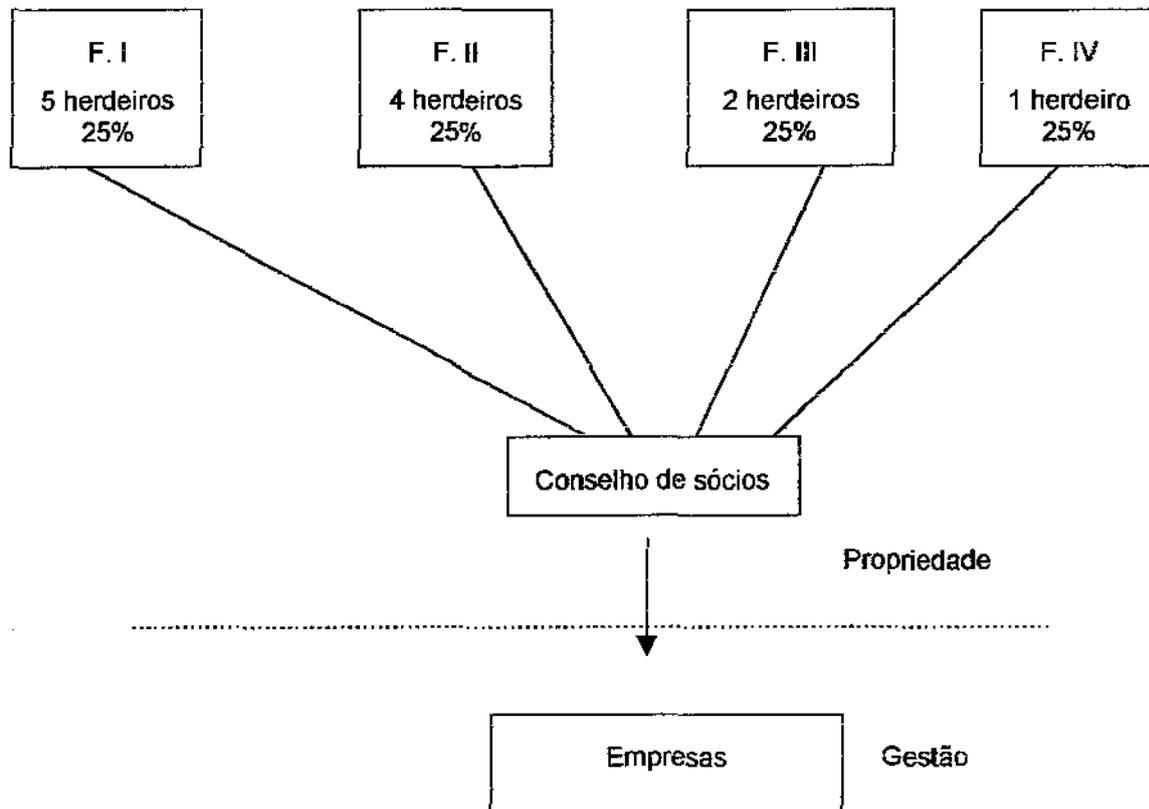


Figura 11 - Modelo do Conselho de Sócios

A indicação do representante no conselho de sócios é um direito das famílias. Portanto, a escolha é de sua livre e inteira responsabilidade. Mas é evidente que fica estabelecido um mandato. Além de ser exigido desse representante que mantenha a família informada sobre o andamento e resultados da sociedade e dos negócios. Na prática, é possível dizer que cada família torna-se, ela própria, uma sociedade, com uma participação de 25% na sociedade maior (Gallo, 1989). Referindo-se ao Modelo Societário, para transformar este Conselho numa futura *holding*, não se deve ter a ilusão de que tendo constituído uma *holding* os conflitos estarão resolvidos e somente depois pode-se solicitar que juristas e tributaristas formalizem aquilo que a prática mostrou viável e concreto. O essencial do acordo é que ele represente a vontade das partes e obtenha compromisso de todos.

É evidente que existem alternativas inúmeras para esta situação. Como disse antes, cada caso é um caso, cada empresa familiar é um universo distintivo.

Uma das alternativas aplicadas em algumas situações é um conselho de herdeiros, vinculado ao conselho de sócios. Posteriormente, este conselho de herdeiros transforma-se no conselho de sócios, com base num prolongado período de conhecimento mútuo e treinamento.

Necessário se faz a compreensão de que não se propõe aqui a alternativa aos chamados Conselhos de Administração. Entende-se que estes têm finalidade, composição e constituição muito diferentes. Fala-se de um "fórum" que vai administrar a profissionalização e transições da sociedade.

Para melhor explicar isso, seguem alguns conceitos de missão, atribuições, composição e funcionamento do Conselho de Sócios, neste contexto exposto (Gallo, 1989).

4.3.5 Atribuições do Conselho de Sócios em Relação à Empresa:

São elas:

- A. Elaborar e aprovar a missão e filosofia do Conselho de sócios da empresa;
- B. Elaborar e aprovar diretrizes e prioridades dos acionistas para a empresa;
- C. Aprovar o plano estratégico da empresa;
- D. Avaliar o desempenho econômico financeiro da empresa;
- E. Aprovar as demonstrações financeiras;
- F. Aprovar a venda ou aquisição de ativos;
- G. Aprovar aquisições, fusões, incorporações e venda de empresa;
- H. Aprovar critérios de distribuição, aplicação dos lucros, a contratação de empréstimos, e concessão de aval;
- I. Indicar e aprovar os membros dos conselhos de administração das empresas;
- J. Indicar e fixar o mandato do diretor-presidente;

- L. Aprovar o desempenho do diretor-presidente;
- M. Representar ou delegar a representação é dever de todos da sociedade em entidades de interesses para o conselho em comum acordo com o diretor-presidente (Gallo, 1989).

4.3.6 Atribuições do Conselho de Sócios em Relação aos Sócios

São elas:

- a) Elaborar e aprovar os critérios de remuneração do capital (direta e indireta) dos sócios;
- b) Elaborar e aprovar critérios para acesso dos familiares dos sócios a cargos na empresa;
- c) Elaborar e aprovar direitos e obrigações dos sócios ou familiares em relação à sociedade; implantar e coordenar um sistema de informações entre a empresa, os sócios e os familiares;
- d) Elaborar o critério de proporcionalidade mínima de votos para a aprovação das decisões societárias;
- e) Aprovar critérios para as transações comerciais entre os sócios ou seus familiares com a empresa.

É importante sempre registrar que essas atribuições não devem ser vistas como verdades ou modelos a serem copiados. Cada sociedade familiar deve estar atenta às suas peculiaridades e origens. Estes são exemplos práticos da nossa realidade. A solução necessita ser construída pelo seu conjunto familiar, societário e empresarial (Gallo, 1989).

Para Bernhoeft (1996), a preocupação de alterar uma questão ainda pouco trabalhada no Brasil que é o modelo societário é preciso ser avaliado e amadurecido. A maioria está ainda muito mais centrada na idéia de profissionalizar a empresa. Isso é um grande equívoco, além de ser um trabalho incompleto. Torna-se da maior importância que todos os envolvidos nas sociedades familiares compreendam que não existe modelo de gestão, por mais avançado que ele seja, que resista à falta de um conselho societário com os filhos.

Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios. Não são preparados para serem bons gestores. Isso a escola e a prática já vêm fazendo. O que se busca é prepará-los para serem sócios numa relação de crescimento e respeito mútuo, mesmo que, em algum momento, cheguem à conclusão de que não têm condições de ficar juntos, pois até para a separação é necessário ter uma visão profissional da sociedade. O que importa é perpetuar a sociedade. Pode ser que muitos grupos familiares alterem seus negócios ao longo de sua história empresarial. Mas o que deve ser duradouro é a sociedade, os resultados e os compromissos que sua missão estabelece, devidamente negociados, formalizados e assumidos como compromissos das partes, segundo Bernhoeft (1996).

4.4 AS SOCIEDADES FAMILIARES NO PRIMEIRO MUNDO

Os desafios e debates sobre as questões relativas ao futuro das sociedades familiares têm sido importantes no Primeiro Mundo. Todavia, os desafios que afligem as Empresas Familiares dos países do Terceiro Mundo são grandes.

A globalização da economia está trazendo novos desafios. E por essa razão, os debates têm se tornado mais intensos. Nos últimos anos, houve eventos no México, tendo em vista os impactos do Nafta; na Argentina, considerando a questão do Mercosul e, na Europa, pela importância da União Européia sobre as sociedades familiares.

A instituição mais antiga que agrega interessados no tema está nos Estados Unidos, Massachusetts, e é a *Family Firm Institute* que se caracteriza por ser uma associação com forte participação e interesses voltados para a realidade daquele país. Na Europa, o assunto já vinha sendo longamente discutido por uma Associação de Empresários Cristãos, com forte presença em todo o Continente.

Em 1990, foi fundada a *Family Business Network* (FBN), movimento internacional que busca debater, da forma mais ampla possível, as questões relativas ao assunto.

Os temas centrais desses últimos eventos têm sido a internacionalização das sociedades familiares e o papel dos chamados "acionistas passivos". Ou seja, como profissionalizar não apenas a empresa familiar, mas também as sociedades que a controlam.

4.5 O FUTURO

Mesmo que a expressão "*phares dans la société*" (faróis na sociedade) pareça demasiado pomposa, a flexibilidade de gestão de capital que caracteriza as Empresas Familiares deveria permitir-lhes ser sempre a vanguarda da inovação do domínio tecnológico, bem como ser a comunidade de esperança, num plano humano.

Os princípios citados anteriormente devem, sem dúvida, desempenhar um fator importante na introdução de novas tecnologias. Infelizmente, a falta de capital, muitas vezes, constitui um obstáculo importante. Uma grande abertura a novas tecnologias, o cuidado de convencer o pessoal da empresa da utilidade dessas tecnologias e de lhe assegurar treinamento para uma reconversão adequada devem caracterizar uma gestão inovadora numa Empresa Familiar. É necessário, para isso, proceder a uma seleção qualitativa dos recursos humanos, acompanhada da formação adequada dos empregados menos qualificados e não passíveis de reciclagem, os quais devem receber toda orientação. Para Bernhoeft (1996), as Empresas Familiares podem ser pioneiras, também, na elaboração de novas formas de vínculo empregatício e na depuração das formas de organização do trabalho.

É notório que as empresas totalmente públicas e os setores subsidiados raramente são rentáveis, pela falta de flexibilidade, de capacidade de envolvimento e de motivação. Por isso, o governo e a opinião pública têm adotado uma atitude mais aberta em relação à Empresa Familiar. Isso vale, principalmente, quando a empresa é gerida de modo ortodoxo, independente e não subsidiado. Por outro lado, não surpreende que a rentabilidade das empresas, totalmente públicas, seja quase sempre nula. Não apenas o modelo de assumir riscos, mas também a burocratização e, sobretudo, a politização são as causas maiores disso.

Os problemas principais da Empresa Familiar residem na falta de capital, seja para inovações, seja para ampliações da empresa, e na salvaguarda do seu caráter familiar! O primeiro problema pode ser resolvido em detrimento da salvaguarda do caráter familiar (Bernhoeft, 1996). O maior desafio para a empresa está em resguardar seu caráter familiar. Nesse aspecto, a sucessão lhe coloca um problema vital.

No que concerne ao seu potencial humano, faz prevalecer, sobre todos os outros critérios, a competência na atribuição das responsabilidades de direção, mesmo na escolha do sucessor (Bernhoeft, 1996).

Como já foi dito anteriormente, se nenhum membro da família estiver em condições de assumir a sucessão, é indicado recrutar, em tempo útil, um gerente competente, vindo de fora, e ocupar-se de sua formação. Nessa perspectiva, a empresa ganha, ao aceitar sua inevitável desfamiliarização, a fim de preservar sua existência.

No que concerne ao seu potencial financeiro, é preciso separar o controle acionário e a gerência. Assim, é possível apelar para capitais externos, a fim de fazer frente aos compromissos financeiros .

CAPÍTULO V – MÉTODO

O presente estudo de caso faz uma análise qualitativa das opiniões dos funcionários de uma Empresa Familiar a respeito do tipo de gestão organizacional. Inicia-se a descrição deste tópico pela caracterização da empresa, seguida pela descrição dos sujeitos, do material e dos procedimentos utilizados e, finalmente, faz-se uma descrição do plano de análise dos resultados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

Trata-se de uma empresa de médio porte, do ramo têxtil, atuando há 21 anos no mercado. A direção está nas mãos do proprietário e fundador, um imigrante italiano. A matriz é situada em Morungaba e possui cerca de 700 funcionários; há somente uma filial em Sorocaba, que é composta de aproximadamente 300 funcionários. Os três filhos do proprietário compõem a gestão do empreendimento, estando um deles à frente da filial e os outros dois colaborando com o pai na matriz.

5.2 SUJEITOS

O estudo do Clima Organizacional teve sua coleta de dados conduzida na matriz e envolveu 605 dos funcionários de ambos os sexos, com rendimentos salariais de, no máximo, R\$ 400,00 mensais, que pertencem ao quadro de três turnos de jornada de trabalho de todas áreas da empresa: Administrativo, PCP (Programação e Controle da Produção), Laboratório, Secretaria, Vendas, Escritório, Manutenção, Contra-Mestre, Mestrinas, Portaria, Almoxarifado, Expedição, Preparação, Conicaleiras, Filatórios e Retorcedeiras. Foram voluntários previamente autorizados e convocados pela direção da empresa; sua participação foi mobilizada pela informação de que os resultados do estudo seriam disponibilizados para o proprietário da empresa, que poderia utilizá-los como forma de guiar melhorias nas condições de trabalho.

5.3 MATERIAL

O material utilizado se compõe de um questionário e de material de apoio.

5.3.1 Questionário (Anexo 1)

A coleta de dados deu-se através de um questionário de aplicação individual, construído para o estudo em questão. As perguntas possuem duas alternativas de respostas que deviam ser escolhidas pelos sujeitos, de acordo com dois pólos de opção: um de confirmação, outro de negação do quesito envolvido.

Através destas questões avaliou-se o grau de satisfação / insatisfação dos funcionários, em relação à empresa.

Para a construção das questões, baseou-se na Teoria de Higiene de Herzberg (1959), que descreve 6 fatores de higiene, e na Teoria de Maslow (1954), que descreve 5 fatores motivacionais, conforme discutidos no Capítulo III.

Segundo Herzberg (1959), os fatores de higiene que estão demonstrados de H1 á H6, abaixo, são fatores de manutenção para o ser humano dentro de uma empresa; para Maslow (1954), os fatores de M1 a M5 são Motivacionais. Os fatores analisados são os que seguem:

Fator	Especificação
H1	Política da Empresa
H2	Normas Administrativas
H3	Estilos de Chefia
H4	Salários
H5	Relações Interpessoais
H6	Condições de Trabalho

Fator	Especificação
M1	Sentido de Realização
M2	Reconhecimento pelo trabalho feito
M3	Conteúdo do Trabalho
M4	Responsabilidades
M5	Promoção para tarefas mais amplas

Para Maslow (1954) e Herzberg (1959), é necessário analisar esses fatores como um todo, olhando a empresa como a uma fotografia; todos os setores agrupados para dar sentido aos desejos e pensamentos dos funcionários. A seguir, algumas colocações dos autores a respeito desses fatores.

A – Ao se analisar a presença de fatores de higiene (H1 a H6), deve-se observar a importância relativa da ausência de satisfação com relação a alguns deles, o que pode, a despeito dos outros, bloquear a motivação entre os funcionários;

B – Os itens de higiene H1 a H6 estão diretamente relacionados aos itens de motivação (M1 a M5). Isto é, observa-se que, segundo Herzberg e Maslow, os níveis mais elevados de motivação não poderiam ser alcançados se os funcionários não encontrassem satisfação com os itens de higiene.

C – Os itens M1 a M5 (fatores motivacionais, quadro n.º 1 – todos os setores) representam os fatores que levam e impulsionam a vontade do indivíduo a realizar seu trabalho.

Ao todo, são 11 os fatores analisados, conforme as Teorias de Higiene e Motivacional; para cada fator utilizou-se um conjunto de 10 questões; cada funcionário respondeu a um questionário com 110 questões. Abaixo, relacionam-se as questões referentes aos fatores de higiene e motivacionais envolvidos.

Fator Higiene:

a) H1 Políticas da Empresa

- 1 – Conhecimento da empresa;
- 2 – Objetivos definidos;
- 3 – Conhecimento dos objetivos;
- 4 – Metas setoriais;
- 5 – Conhecimento das metas setoriais;
- 6 – Opinião de terceiros;
- 7 – Imagem externa;
- 8 – Divulgação dos planos de trabalho;
- 9 - Crescimento e progresso;
- 10 – Conhecimento pela empresa.

b) H2 Normas Administrativas

- 1 – Organização;
- 2 – Trabalho em dia;
- 3 – Carga constante;
- 4 – Horas extras desnecessárias;
- 5 – Férias regulares;
- 6 – Disponibilidade de material;
- 7 – Local organizado;
- 8 – Conhecimento das normas administrativas;
- 9 – Entrosamento intersetorial;
- 10 – Material / informações.

c) H3 Estilos de Chefia

- 1 – Decisão adequada;
- 2 – Bom ambiente;
- 3 – Liberdade;
- 4 – Reconhecimento da qualidade;
- 5 – Ajuda;
- 6 – Chefias justas;
- 7 – Cumprimento de promessas;
- 8 – Confiança;
- 9 – Opinião considerada;
- 10 – Boa escolha.

d) H4 Salários

- 1 – Melhor ou igual;
- 2 – Aumento nas épocas devidas;
- 3 – Justos;
- 4 – Permite viver adequadamente;
- 5 – Boa assistência médica;
- 6 – Bom restaurante;
- 7 – Oportunidade de treinamento;
- 8 – Bons benefícios;
- 9 – Conhecimento de plano de salários;
- 10 – Conhecimento do plano de benefícios

e) H5 Relações Interpessoais

- 1 – Ajuda mútua;
- 2 – Cooperação;
- 3 – Gosta dos colegas;
- 4 – Coleguismo;
- 5 – Amizades;
- 6 – Boas discussões;
- 7 – Bom ambiente;
- 8 – Equipe integrada;

- 9 – Ajuda em problemas inesperados;
- 10 – Discussão de problemas.

f) H6 Condições de trabalho

- 1 – Jornada adequada;
- 2 – Boas condições gerais;
- 3 – Melhoria constante;
- 4 – Reclamações atendidas;
- 5 – Boa iluminação;
- 6 – Boa ventilação;
- 7 – Satisfeito;
- 8 – Bons banheiros;
- 9 – Preocupação da empresa;
- 10 – Local limpo.

Fatores Motivacionais

g) M1 Sentido de Realização

- 1 – Gosto pelo trabalho;
- 2 – Reconhecimento da importância do trabalho;
- 3 – Exigência da capacidade;
- 4 – Troca de idéias;
- 5 – Trabalho especializado;
- 6 – Melhoria constante;
- 7 – Autonomia;
- 8 – Gosto por ir ao trabalho;
- 9 – Realização;
- 10 – Importância pessoal.

h) M2 Reconhecimento pelo trabalho feito

- 1 – Elogios;
- 2 – Reconhecimento do valor;
- 3 – Reconhecimento da dedicação;

- 4 – Oportunidade de progresso;
- 5 – Reconhecimento da importância do trabalho;
- 6 – Consciência da importância do trabalho;
- 7 – Boa avaliação de desempenho;
- 8 – Conhecimento das expectativas;
- 9 – Posição justa;
- 10 – Prestígio.

i) M3 Conteúdo do Trabalho

- 1 – Exigência de raciocínio;
- 2 – Sem monotonia;
- 3 – Exigência da inteligência;
- 4 – Interessante;
- 5 – Permite desenvolvimento;
- 6 – Exige capacidade de análise;
- 7 – Capacidade adequada;
- 8 - Desafiante;
- 9 - Gosto por desafios;
- 10 - Gosto pelo conteúdo do trabalho;

j) M4 Responsabilidades

- 1 – Sentimento de responsabilidade;
- 2 – Reconhecimento da responsabilidade;
- 3 – Autonomia;
- 4 – Coerência do trabalho executado;
- 5 – Delegação;
- 6 – Responsabilidade sobre resultados;
- 7 – Opinião solicitada;
- 8 – Opinião respeitada;
- 9 – Responsabilidade perante colegas;
- 10 – Delegação adequada.

k) M5 Promoção para tarefas mais amplas

- 1 – Bom sistema de produção;
- 2 – Maiores desafios;
- 3 – Escolha adequada;
- 4 – Baseada em capacidade;
- 5 – Bom ser promovido;
- 6 – Critérios conhecidos;
- 7 – Interesses da empresa;
- 8 – Treinamento preparativo;
- 9 – Oportunidades iguais;
- 10 – Assunto aberto.

5.3.2 Material de Apoio

Este material compõe-se de microcomputador, disquetes para armazenar os arquivos de cada sujeito contendo as respostas dos questionários.

5.4 PROCEDIMENTO

Através de contatos mantidos anteriormente com a empresa, onde se presta serviços de treinamento, observou-se que poderia haver uma necessidade de estudar o tipo de gestão da empresa em questão.

O foco deste trabalho é avaliar qualitativamente o nível de satisfação / insatisfação dos funcionários de uma filiação, cujo perfil e estrutura se constituem em uma Empresa Familiar. Esta análise se refere à satisfação / insatisfação quanto ao seu trabalho, quanto à empresa, às políticas existentes, aos benefícios, às lideranças, enfim, a todos os fatores que podem elevar ou decair o nível motivacional dos funcionários com relação ao tipo de gerenciamento desta empresa em particular.

Como possui uma população muito grande, bastante diversificada, que abrange todas as atividades de uma organização de Médio Porte, e com o objetivo de diminuir o grau de dispersão das respostas, optou-se por dividi-los

por setores, onde todos os funcionários participaram, desde os dos setores administrativos, manutenção, vendas e segurança, até os funcionários da produção como um todo.

5.4.1 Aplicação

Os sujeitos foram colocados na sala de treinamento da empresa, por setores. A cada grupo de 20 funcionários foi entregue o questionário, determinado-se um tempo de 30 minutos para responder.

Antes dos sujeitos começarem a responder, foi explicitado os objetivos do presente estudo e a natureza da participação dos sujeitos, a fim de motivá-los e conscientizá-los da importância e da responsabilidade para com a tarefa proposta. Foi explicado a cada grupo que não era necessário identificar-se. Os funcionários confirmavam verbalmente haver compreendido as instruções, sendo aplicado um total de 605 questionários. De um total de 700 funcionários, não participaram do estudo 5 pessoas, a saber: 1 Diretor (o dono da empresa) e 4 gerentes.

Os outros 90 funcionários que estiveram ausentes da pesquisa são terceirizados de empresas externas.

5.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados e fazer vista aos objetivos deste estudo, é necessário descrever as principais asserções que fundamentam o ponto de vista da autora. São elas:

1^a Asserção: afirmar que os fatores motivacionais e de higiene abordados (e baseados na literatura) expressam o modelo de gestão existente na empresa;

2^a Asserção: afirmar que os fatores de higiene e motivacionais que foram respondidos como insatisfatórios indicam a necessidade de mudança no modelo de gestão da empresa. Importante ressaltar que a literatura aponta que alguns desses fatores são preponderantes sobre outros, de forma

que a insatisfação manifestada diante destes, torna insuficiente a possibilidade daqueles outros por si só compensarem os fatores em déficit;

3ª Asserção: afirmar que uma mudança no modelo de gestão melhoraria o Clima Organizacional, ou seja, que uma Empresa Familiar qualquer, que tenha seus funcionários satisfeitos com relação aos fatores aqui discutidos, como preponderantes (por exemplo: salários, estilos de chefia, política da empresa e outros), goza de um bom Clima Organizacional.

CAPÍTULO VI – ANÁLISE INTERPRETATIVA

O presente estudo apresenta a análise descritiva de dados obtidos segundo a aplicação do instrumento mencionado a 605 sujeitos.

6.1 A descrição particular – (Asserção 1)

Como o conjunto de questões aplicado nos grupos de funcionários da empresa em estudo relaciona os fatores de higiene e motivacionais aos níveis de satisfação / insatisfação com o modelo de gestão em foco, a descrição dos dados possibilita-nos observar:

- a) O grau de satisfação dos funcionários da empresa, mediante os fatores da hierarquia das necessidades de Maslow e Herzberg, citados no Capítulo III;
- b) O modelo de Gestão Organizacional existente, mediante as respostas obtidas através do questionário;
- c) A descrição do retrato da Empresa Familiar no momento, decorrentes do estilo gerenciador da empresa.

6.2 A descrição geral – (Asserção 2)

Abaixo segue o quadro de apuração geral dos dados recolhidos de todos os setores da empresa:

Diagnóstico Geral – Quadro de Apuração dos Dados					
Setor	Todos os setores	Concordância*		Discordância*	
Setores	Item Analisado	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%
H1	Políticas da Empresa*	3141	52,98%*	2788	47,02%
H2	Normas Administrativas	3330	55,84%	2634	44,16%
H3	Estilos de Chefia	2762	46,25%	3210	53,75%
H4	Salários	1869	31,38%	4087	68,62%
H5	Relações Interpessoais	3869	64,75%	2106	35,25%
H6	Condições de Trabalho	3188	53,29%	2794	46,71%

M1	Sentido de Realização	4197	70,08%	1792	29,92%
M2	Reconhecimento pelo trabalho feito	2581	43,26%	3385	56,74%
M3	Conteúdo do trabalho	4048	67,90%	1914	32,10%
M4	Responsabilidades	3907	65,45%	2062	34,55%
M5	Promoção para tarefas mais amplas	2639	44,45%	3298	55,55%

Observa-se, em fatores específicos, que o grau de concordância* pode estar elevado, dentro do fator Política da Empresa* apresenta-se um grau de concordância alto na média das questões; sendo que as questões mais relevantes dentro do fator encontram-se em discordância por parte dos funcionários. (vide anexo 3 – Tabela das médias por questões).

* Os termos "concordância" e "discordância" são vistos, respectivamente como, satisfação e insatisfação com o quesito analisado.

O grau de insatisfação com os fatores analisados é relevantemente observado em níveis elevados de respostas a perguntas específicas dentro deles (vide Anexo 3 – Tabela das Médias por Questões).

Quando a pergunta foi sobre o grau de liberdade concedido pela chefia em relação à construção e desenvolvimento do trabalho, as respostas apontaram alto grau de insatisfação. Coerentemente, à pergunta elaborada sobre sentir a própria opinião considerada, o nível de insatisfação alto também aparece.

Em concordância, aparece também o aspecto da justiça no estilo de chefia, que é questionado em alto nível, apontando a insatisfação de funcionários. Quanto à confiança inspirada nos funcionários, pelo estilo da chefia adotado, observou-se que ela está presente na minoria. Destaca-se que, no aspecto cumprimento de promessas, a chefia não obtém a satisfação de uma maioria de funcionários.

Deve-se mencionar que, quanto ao item reconhecimento de qualidade, embora não se observe alto grau de insatisfação, não se pode dizer que os funcionários estão satisfeitos com a chefia, pois há alto nível de abstenção nas respostas. A mesma abstenção se refere quanto ao item sentir a própria opinião considerada.

Quanto ao item salário, a insatisfação aparece em todos as questões propostas, exceto quanto à qualidade do restaurante. Destaca-se a insatisfação com a impossibilidade de viver adequadamente com o que se ganha. Em concordância com isto, foram detectados sentimentos de injustiça no que diz respeito à relação custo/benefício, ou seja, à proporção entre quantidade de trabalho e salário percebido.

Um alto grau de abstenção foi encontrado nos itens relacionados com aumento salarial, qualidade dos benefícios, conhecimentos dos planos de benefícios e de salários.

Nos aspectos analisados em questões sobre o fator motivacional reconhecimento pelo trabalho feito, observou-se altos níveis de insatisfação.

Ressaltam-se as respostas dadas sobre a falta de reconhecimento pelo valor do trabalho desempenhado, pela dedicação, falta de oportunidade de progresso, falta de prestígio, e avaliação de desempenho inadequada.

A promoção é um item que desperta altos graus de insatisfação. Analisando-se este aspecto, quando se observam respostas que afirmam não se conhecer os critérios usados para promover (vide Tabela 11: Média geral das questões 3, 6, 7 e 9), tampouco acreditar que as pessoas promovidas são bem escolhidas. Em acordo com isto, foi observado insatisfação quanto ao real interesse da empresa em promover, em preparar para a promoção e em discuti-la francamente e, finalmente, em dar oportunidades (de promoção) iguais para todos.

A política da empresa é um fator que aparece questionado pelos funcionários, quando respondem que não conhecem o objetivo da empresa nem seus planos de trabalho.

As normas administrativas são insatisfatórias para o atendimento de necessidades dos funcionários no que diz respeito às possibilidades de ter acesso a férias regulares. Também aparece insatisfação neste fator, quando se questiona sobre o conhecimento das normas de pessoal que regem a empresa.

As relações interpessoais dentro de cada setor são apontadas como insatisfatórias, quando passam pelo aspecto do diálogo sobre problemas e sobre as discussões serem bem solucionadas.

As reclamações não são satisfatoriamente atendidas no fator condições de trabalho. Aponta-se também como insatisfatória a falta de constância nas melhorias, na qualidade de ventilação e dos banheiros.

O fator sentido de realização foi analisado como insatisfatório no aspecto de autonomia, o que coincide com o fator liberdade sentida diante do estilo de chefia adotado. Esta coincidência também aparece no fator responsabilidades, analisado nas questões que apontam para a insatisfação dos funcionários com sua autonomia e com o fato de terem a sua opinião respeitada.

Porque as satisfações podem não ser relevantes

As questões que apontam para a satisfação dos funcionários devem ser cuidadosamente analisadas em seu teor, pois dizem respeito a aspectos que envolvem um auto-julgamento sobre a inteligência, a responsabilidade, as habilidades e até mesmo a personalidade do funcionário (tolerância à frustração, tenacidade, perseverança). Também está presente a avaliação de colegas em algumas questões, o que constitui um aspecto delicado para ser julgado.

Outro lado a ser considerado nesta análise diz respeito ao fato de que as questões poderiam envolver uma exposição de opiniões dos funcionários, pois as conclusões deste estudo serão fornecidas ao proprietário da empresa (de acordo com um critério de relacionamento pesquisador – pesquisado). Isto implica numa possibilidade de que os dados possam ser usados numa avaliação dos próprios funcionários.

Análise da relevância das insatisfações

Esta análise está baseada na teoria de Maslow sobre fatores que parecem ser relevantes em produzir um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho e que podem resultar num aumento na capacidade total de produção.

Segundo o que se observou em relação às insatisfações, é que elas estão relacionadas justamente com aqueles fatores mais importantes na manutenção da capacidade do indivíduo (Herzberg, no estudo da Texas Instruments Scott Meyers, 1958) ou seja: estilos de chefia, promoção para tarefas mais amplas, reconhecimentos pelo trabalho feito e salários. Estes fatores que traduzem crescimento e desenvolvimento do funcionário são “motivadores que tendem a satisfazer as necessidades de estima e auto-realização” (Herzberg, 1959). Além disso, Maslow (1954) apontou para a questão de que o reconhecimento merecido pelo indivíduo é obtido através da competência e da realização, além de ser concebido pelos outros.

Rensis Likert (1959), David C. McClelland (1965) e G. Elton Mayo (1924) são autores que também pesquisaram a motivação em organizações. Suas conclusões são congruentes às de Herzberg e Maslow, na maioria de seus pressupostos básicos, e apontam fatores básicos do estilo de gestão organizacional na manutenção da motivação entre funcionários. McClelland (1965) analisou que algumas pessoas têm como característica serem essencialmente motivadas para a realização pessoal. Estas se preocupam mais com a possibilidade de conseguir alcançar metas de trabalho, e necessitam de uma política organizacional que valorize seu potencial, lhes dê autonomia e oportunidades de crescimento profissional. Mayo (1924), em suas experiências na General Electric, em Chicago, entre 1924 e 1927, concluiu que a necessidade maior dos trabalhadores é a de reconhecimento, de segurança e de afiliação ao grupo. Likert (1959) resume estas opiniões ao concluir que o tipo ideal de liderança é o que confia em seus subordinados e estabelece recompensas baseadas em metas que são atingíveis por intermédio de todos os níveis de responsabilidades no grupo de trabalho, envolvendo muita comunicação e trabalho em equipe.

6.3 Análise Interpretativa dos dados

O principal objetivo deste estudo foi identificar o perfil da Empresa Familiar, no que tange à sua Cultura Organizacional, política, filosofia e princípios de direcionamento (gerenciamento).

O estudo de caso procura analisar de que maneira os funcionários percebem a empresa, caracterizando a cultura existente e o perfil do dirigente.

Durante o desenvolvimento do estudo constata-se que as satisfações/insatisfações são derivadas da Cultura Organizacional, que é a mesma desde a fundação da empresa.

O estudo de caso demonstra que os níveis de insatisfação são provenientes da política existente, ou seja, os valores, as crenças, as formas

de gerenciamento, e a consideração da mão-de-obra; se os funcionários não são ouvidos, ausenta-se a participação no crescimento e desenvolvimento organizacional dos mesmos.

Ficam evidenciadas no estudo as seguintes situações que permitem descrever o panorama desta Empresa Familiar:

1) Existe uma insatisfação quanto à política da empresa

Esse fator se relaciona com valores e direitos, quando os funcionários colocam que desconhecem os objetivos e os planos de trabalho, que não são divulgados e não estão definidos. Isto afeta diretamente a Cultura Organizacional; não existe uma visão por parte dos indivíduos da missão, dos valores e, em se tratando de uma Empresa Familiar, os funcionários passam a não questionar os direitos, por sentirem-se coagidos a permanecer nessa cultura. O medo é presumido; o funcionário assume outros valores, sentimentos de frustração, angústia e revolta.

Quando se discutiu a opinião de Schein (1965) sobre o conceito de organização, citou-se que ela coordena ações com um propósito comum entre diversas pessoas e depende da divisão de trabalho das funções e da hierarquia de autoridade e responsabilidades.

Neste sentido, a ausência do conhecimento destes propósitos, na empresa estudada, por parte dos funcionários, faz com que estes não se sintam parte desse todo.

Citando novamente Kaufman (1980), quando conceitua um sistema como “um conjunto de unidades que se inter-relacionam”, onde cada unidade funciona de acordo com as outras, temos que estes critérios não estão atendidos no que diz respeito à empresa analisada, deixando em cheque a questão da sua política de gestão

2) Existe uma insatisfação quanto aos Estilos de Chefia

Este fator expressa sentimentos de injustiça com relação à maneira como os líderes lidam com os funcionários.

Segundo Chiavenato (1997), pune-se ao invés de promover e desenvolver, tem-se dificuldade de utilizar os limites de eficácia e eficiência do indivíduo.

3) Existe uma insatisfação quanto ao fator Salário.

Este fator representa para o indivíduo a manutenção das suas necessidades básicas de sobrevivência. Neste item, a insatisfação é geral por parte dos funcionários, que dizem não poder viver adequadamente com o que ganham, que os salários em relação a outras empresas é injusto, devido às funções que exercem dentro da empresa.

Observou-se também que os funcionários desconhecem um plano de cargos e salários que lhes permita uma renda maior, ou seja, o funcionário não consegue visualizar a sua ascensão salarial na empresa. Os reajustes salariais são politicamente definidos com o sindicato da categoria, havendo negociação entre o dono da Empresa Familiar e representantes do Sindicato dos Têxteis.

Como bem observa Herzberg (1959), as pessoas têm duas características diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneiras diferentes. Observa que, quando as pessoas se sentem insatisfeitas com o seu trabalho, estão preocupadas com as condições de trabalho, com o salário, com o "status" e com a segurança. Então, segundo este critério, os funcionários da empresa em análise estão insatisfeitos.

4) Existe uma insatisfação quanto ao fator promoção para tarefas mais amplas

Este fator motivacional representa para o funcionário o sentido de realização. Neste item, o nível de insatisfação da maioria dos indivíduos é alto; eles consideram que não existe um sistema de promoção adequado; gostariam de ser promovidos com base nos critérios de competência, responsabilidade e capacidade individual. Cabe citar que, na empresa, não há um setor (área) de Recursos Humanos; há a existência de um Departamento de Pessoal – DP que processa a folha de Pagamento.

Evidencia-se uma preocupação com a produção / quantidade produzida por dia, em prejuízo de qualidade de produtos, preocupação com serviços e com RH.

5) Existe uma insatisfação quanto ao fator Reconhecimento pelo Trabalho Feito

Este fator motivacional diz respeito ao que o funcionário sente com relação à valorização do seu trabalho. Neste item, os funcionários, de modo geral, apresentam-se insatisfeitos; não sentem que são reconhecidos pela dedicação e pelo seu valor; possuem uma boa consciência da importância do que fazem, sem perceber crescimento e desenvolvimento profissional que proporcione um aumento em sua capacidade de trabalho.

Retornando à observação com Bernhoeff, “vestir a camisa é insuficiente (...) pois as empresas exigem uma fidelidade canina”, sem haver reconhecimento comparável pelo desempenho.

6.4 Análise da Generabilidade

6.4.1 Sugestões de Melhorias – (Asserção 3)

As conclusões deste estudo apontam para insatisfações com o estilo de liderança adotado na Empresa Familiar em questão. Tais insatisfações podem comprometer a motivação do funcionário para produzir com qualidade e padronização.

Deve-se esclarecer que as conclusões analisadas aqui são baseadas unicamente no estudo de caso sobre a Empresa Familiar específica. Não se pode garantir que outras empresas familiares tenham o mesmo perfil organizacional. Recomenda-se, portanto, que, para a garantia da aplicação destas conclusões sobre um processo de implementação de um modelo de gestão da qualidade em outras empresas familiares, sejam analisadas as particularidades da sua Cultura Organizacional.

Se a empresa deseja implantar um programa de gestão de qualidade total, ela deve estar preocupada com a avaliação dos motivos que levam um funcionário a produzir com qualidade.

Portanto, surgem implicações relevantes sobre este objetivo quando se descreve que insatisfações com os estilos de chefia, com o reconhecimento pelo trabalho feito, com a promoção para tarefas mais amplas e com os salários são relevantes o suficiente para comprometer a produção. Conforme apontado no Capítulo I, item 2.5.5, dos princípios do Sistema da Qualidade, referentes à Revisão Gerencial sobre o Pessoal, aspectos como o reconhecimento, a recompensa, o plano de carreira e o desenvolvimento pessoal devem fazer parte de preocupações com a motivação dos funcionários.

Com vistas a estas conclusões, levantou-se um número de propostas de melhorias necessárias para a implementação de um sistema de qualidade na empresa.

Os empresários esperam que seus trabalhadores proporcionem máxima produtividade. Esses, por sua vez, esperam maiores ganhos salariais, benefícios e melhores condições de trabalho. Assim, deve ser adotada uma política de Recursos Humanos que equilibre os dois lados. O passo inicial para isso é a definição e o esclarecimento dos objetivos, da Cultura Organizacional e dos planos de trabalho da empresa. Todos os funcionários devem conhecer bem a empresa para que exerçam sua função específica de acordo com o todo. A Empresa Familiar deve divulgar os seus objetivos sem sonegar informações. Dar aos funcionários acesso às informações faz com que assumam mais responsabilidades, trazendo-lhes desafios adicionais e incentivando a melhoria constante.

Seguem abaixo algumas sugestões de melhorias:

a) Habilitar os funcionários a tomarem um maior número de decisões, dando-lhes acesso às informações necessárias; ninguém melhor do que aqueles que efetivamente executam a tarefa para saber como ela pode ser otimizada;

- b) Aumentar o fluxo de informações entre os setores e as chefias;
- c) Instituir um programa de motivação flexível, por um prazo determinado, pois as necessidades humanas são mutáveis. Os pontos relativos à motivação a serem focalizados devem ser determinados em conjunto com as chefias, pois elas estão em contato direto com os funcionários e podem detectar as falhas existentes;
- d) Aplicação e desenvolvimento de uma Pesquisa do Clima Organizacional; com ênfase no sistema de Qualidade;
- e) O principal determinante do nível de motivação dos funcionários é seu superior imediato. Daí a importância de um relacionamento de confiança mútua entre ambos. As chefias devem estar prontas a ouvir seus subordinados e a responder, com empatia, o pedido de ajuda para solucionar problemas;
- f) O nível de motivação é alterado pelo ambiente físico da empresa. Os sistemas de ventilação, iluminação e o ruído devem ser melhorados, para aumentar o bem estar dos funcionários. Estes devem ser submetidos a um programa educativo de melhoria e conservação das condições higiênicas, da ordem e da limpeza das oficinas e dos escritórios, assegurando medidas preventivas quanto ao meio ambiente (ISO 14001);
- g) Implantar uma política salarial que reduza os 68,62% de insatisfeitos. Para tanto, é preciso fazer uma descrição detalhada dos cargos e de suas funções;
- h) Implantar um plano de promoções com base na descrição de cargos e na avaliação de desempenho, que deve ser realizada periodicamente. Os critérios utilizados para promoção devem estar claros e bem divulgados, para que se evitem dúvidas;

i) Analisar a viabilidade de conceder benefícios, que atuam como salário indireto, além de agente motivador. A concessão de benefícios é interessante porque reduz o *turn-over*, eleva o moral e realça a segurança; porém, as condições devem ser muito bem avaliadas, pois uma vez concedidas, torna-se difícil voltar atrás;

j) Programas de treinamento devem ser implantados para incrementar a qualidade do trabalho. O treinamento deve ser um processo gradativo e constante.

Resumindo, os pontos a serem avaliados com maior urgência são:

- Desenvolvimento de Pesquisa do Clima Organizacional;
- Divulgação dos planos de trabalho e dos objetivos da empresa;
- Apresentação do maior número de informações possíveis aos funcionários;
- Atribuição de mais responsabilidades aos funcionários;
- Implantação de melhores políticas salariais e de promoções, com a divulgação dos critérios utilizados;
- Implantação de programa de treinamento;
- Preparação da empresa para um desenvolvimento conjunto.

Acredita-se que, se a empresa aplicar as sugestões apresentadas, contará com um quadro funcional mais motivado, obtendo níveis de produtividade satisfatórios para a direção da organização.

6.4.2 Dificuldades do perfil da Empresa Familiar

A dificuldade central está na própria Cultura Organizacional, e no perfil da empresa familiar.

a) PERFIL DA EMPRESA FAMILIAR - (segundo Deming, 1982)

1. Centralização de poder pela direção;
2. Falha de comunicação com / entre funcionários e chefias;

3. Paternalismo / Protecionismo;
4. Condições de trabalho inadequadas;
5. Equipamentos obsoletos;
6. Manutenção inexistente / inadequada;
7. Instrução de trabalho inexistente ou inadequada;
8. Falta de treinamento em todos os níveis;
9. Tecnologia ultrapassada;
10. Matéria-prima deficiente;
11. Métodos de gerenciamento ultrapassados;
12. Falta de programas para coletar e implementar sugestões dos funcionários;
13. Falta de definição clara das responsabilidades.

6.4.3 Dificuldades / Barreiras de Implementação de um Sistema da Qualidade

Comparando-se as características de uma Empresa tipicamente Familiar com as necessidades de um sistema da Qualidade, pode-se, realmente, verificar que as dificuldades para a implementação não são poucas. Na realidade, é uma mudança de conceito do empresário, é a quebra de um “paradigma”, e todos sabem que, quando se trata de trabalhar com a cabeça das pessoas, sempre se encontram barreiras (Maranhão, 1995). A implantação das Normas ISO série 9000, ou melhor, Normas da Garantia da Qualidade, representa um processo de mudança da própria empresa como um todo, e é conduzido de modo participativo, através dos seguintes passos: levando o conhecimento às pessoas, mudando a atitude das mesmas, o comportamento individual e o comportamento grupal.

6.4.4 Reações Negativas às Mudanças

Segundo Scherkeback (1990), as reações ao processo de mudanças são o medo do novo, a insegurança, a resistência inicial, a tendência a manter a situação como está, os receios quanto à perda de posição, a

resistência à elaboração de documentos, as reações problemáticas, o bloqueio cego, a paranóia, o boicote, a existência de “feudos”, o poder acima de resultados e a negação da existência de documentos.

6.4.5 Discussões Finais do Caso Particular

No estudo da Empresa Familiar, foram enfocados os fatores de satisfação, chamados motivadores, que envolvem: os sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento, que as pessoas podem experimentar num trabalho desafiante de pleno sentido. A política e a administração das empresas, a supervisão, as condições de trabalho e as relações interpessoais são os fatores de manutenção (Herzberg, 1959). Os pontos negativos analisados no estudo foram:

H3 – Estilos de chefia

- a) os funcionários não concordam com as decisões da chefia e acreditam que estas não são justas;
- b) reclamam do não cumprimento de promessas;
- c) muitos acreditam que seu chefe não foi bem escolhido para o cargo.

H6 – Salários

- a) não é justo pelo trabalho que realizam.
- b) não permite viver adequadamente;
- c) os funcionários não conhecem o plano de salários;
- d) não é melhor que as outras empresa da região.

6.4.6 Sugestões de Melhoria proposta (em relação a cada um dos fatores apontados acima):

H3 – Estilos de Chefia

- a) promoção de líderes naturais;
- b) recrutamento participativo;
- c) trabalho em equipe;

- d) valorização da formação de gerentes educadores;
- e) ética na elaboração de promessas.

H6 – Salário

- a) criação de uma política salarial clara e amplamente divulgada;
- b) política de salário que corresponda ao desempenho do funcionário;
- c) valor conforme o mercado.

M1 – Fatores Motivacionais

- a) criar mecanismo de incentivo à produtividade;
- b) promover a participação dos funcionários;
- c) escolher por concurso a divulgação e conscientização dos objetivos da área de segurança na empresa.

6.4.7 Sugestões para Minimizar ou Eliminar os Pontos Negativos da Empresa

- 1) Desenvolvimento de uma pesquisa do Clima Organizacional;
- 2) Revisão do sistema de promoções (plano de carreira);
- 3) Preparação das chefias quanto à relações humanas e à liderança;
- 4) Adequação da empresa para as exigências da qualidade (sistema da qualidade);
- 5) Definição das funções e delegação de tarefas, deixando as chefias e a direção no trabalho de planejamento e administração das atividades;
- 6) Promoção de reuniões entre chefias, para proporcionar um melhor relacionamento entre as áreas;
- 7) Implementação de um plano de sugestões, para que os funcionários passem a colaborar na melhoria das condições de trabalho, produtividade, segurança e política de Recursos Humanos;
- 8) Implantação da NBR - ISO 9001 – Sistemas da Qualidade – modelo para a garantia da qualidade em projetos / desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.

Requisitos para o sistema da qualidade, conforme a norma ISO 9001:

- 4.1 Responsabilidade da administração.
- 4.2 Sistema da qualidade;
- 4.3 Análise crítica de contrato.
- 4.4 Controle de projeto.
- 4.5 Controle de documentos.
- 4.6 Aquisição.
- 4.7 Produto fornecido pelo comprador.
- 4.8 Identificação e rastreabilidade de produto.
- 4.9 Controle de processos.
- 4.10 Inspeção e ensaios.
- 4.11 Equipamento de inspeção, medição e ensaios.
- 4.12 Situação da inspeção e ensaios.
- 4.13 Controle de produto não conforme.
- 4.14 Ação corretiva.
- 4.15 Manuseio, armazenamento, embalagem e expedição.
- 4.16 Registros da qualidade.
- 4.17 Auditorias internas da qualidade.
- 4.18 Treinamento.
- 4.19 Assistência técnica.
- 4.20 Técnicas estatísticas.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO FINAL

Numa análise geral, o que se constata na realização deste estudo é que o papel do dirigente da empresa familiar é fundamental para se estabelecer um processo de mudança, ou mesmo implantar um Sistema de Qualidade – ISO 9000. O dirigente precisa visualizar sua empresa como um todo. Constatou-se que, para um sistema de qualidade (anexo 2) ser acreditado, um processo de mudança geral deve ocorrer, principalmente no perfil da Empresa Familiar. Deve-se trabalhar, em primeiro lugar, a mudança da Cultura Organizacional e, para isso, desenvolver uma pesquisa do Clima Organizacional.

Cultura é um modelo geral do comportamento, crenças compartilhadas e valores que os participantes de uma organização têm em comum. A Cultura Organizacional pode ser inferida a partir do que as pessoas dizem, fazem e pensam.

Cabe aqui colocar a natureza das atitudes dos empregados, quanto aos sentimentos e às crenças que determinam, fundamentalmente, como os eles irão perceber o ambiente onde se encontram. Atitudes são um conjunto de indicadores mentais que afetam a visão de uma pessoa em relação a alguma coisa, do mesmo modo pelo qual uma janela fornece uma estrutura na qual será possível olhar para dentro ou para fora de um edifício.

Sendo assim, a janela permite observar algumas coisas, mas a forma e o tamanho da estrutura podem impedir a visão de outros elementos. É importante, porém, citar que a tonalidade do vidro pode afetar a acuidade de nossa percepção, como a cor de nossas atitudes tem um impacto no modo pelo qual se percebe e se julga o ambiente de trabalho.

Enquanto os administradores (donos) de Empresas Familiares não se interessarem pelas atitudes dos empregados em relação ao seu trabalho, organização e respectivas carreiras, é impossível implementar qualquer processo de mudança.

Sempre se trabalha a favor da organização e não contra a organização, respeitando-se a satisfação dos funcionários no trabalho.

Cabe lembrar as citações do Capítulo III, sobre as teorias motivacionais aplicadas à organização, que citam a satisfação no trabalho como um dos fatores motivacionais.

Além da satisfação no trabalho, uma outra medida motivacional é o envolvimento no cargo daqueles funcionários que se consideram nele imersos, já que investem tempo e energia e encaram o trabalho como parte cultural de suas vidas.

Ocupar cargos com significado e desempenhá-los adequadamente são importantes fontes de informação para sua auto-imagem, o que ajuda a explicar os efeitos traumáticos da perda do emprego em suas necessidades de estima.

Segundo a teoria motivacional, empregados envolvidos no cargo, provavelmente, possuem elevadas necessidades de crescimento e apreciam participar da tomada de decisões. Assim, uma empresa terá como resultado a queda de absenteísmo, o cumprimento de horários e os empregados mais motivados em busca de uma melhoria no seu desempenho.

Outra medida motivacional é a identificação com a organização, sendo o grau de comprometimento com o qual o empregado se vê na organização e deseja nela continuar participando, como uma forte força magnética atraindo, mutuamente, dois objetos metálicos. Frequentemente, reflete a crença do empregado na missão e nos objetivos da empresa, sua vontade de despender esforço para a respectiva consecução do seu trabalho e sua intenção de nela permanecer.

Funcionários identificados com a organização apresentam bons hábitos e índices de comparecimento ao trabalho, atitudes favoráveis em relação às políticas internas da organização.

A satisfação no trabalho e o recebimento considerável da atenção por parte da direção da empresa são aspectos relevantes. Na abordagem mais compreensiva para o estudo do comportamento organizacional, sugere-se que o administrador (dono) deva considerar os meios pelos quais o ambiente de trabalho possa ajudar a produzir as atitudes-chave, junto aos empregados, quanto à satisfação no trabalho, ao envolvimento no cargo e à identificação com a organização, quando esta estiver em déficit. Quando os empregados

estão insatisfeitos em seus cargos e tais sentimentos são fortes e persistentes, torna-se necessário compreender que isso pode ter um impacto em seus comportamentos subseqüentes. De modo mais específico, a preocupação é determinar se o empregado insatisfeito irá faltar, chegar tarde, reduzir os níveis de produtividade, cometer negligências ou demitir-se da organização.

Os resultados do estudo detectaram níveis de insatisfação quanto aos estilos de chefia, aos níveis salariais, ao reconhecimento pelo trabalho feito, e à promoção para tarefas mais amplas. Diante da análise dos fatores motivacionais críticos, deve ser desenvolvido um trabalho estruturado de mudança da Cultura Organizacional.

Embora haja dificuldade para escapar completamente de uma tendência *etnocentrista, o reconhecimento da necessidade de programas de gestão da qualidade ajuda a superar paradigmas e barreiras.

Toda atividade está sujeita ao hábito, e qualquer ação freqüentemente repetida torna-se um padrão que pode ser reproduzido, com economia de esforço e tempo. As ações habituais conservam seu caráter significativo para o indivíduo, tornam-se parte do seu acervo de conhecimento e, gradativamente, passam a ser admitidas por ele como certas.

Toda cultura possui uma lógica própria, que deve ser compreendida, estudada e analisada a partir dos agrupamentos humanos. Deve-se mergulhar profundamente na vida quotidiana da empresa, para compreender efetivamente o significado das percepções e ações de seus membros.

Por outro lado, deve-se também estar provido de um elevado grau de reconhecimento estratégico, para uma mudança de cultura, de modo a neutralizar as eventuais distorções provocadas por seu contexto cultural de viagem.

Apenas através do contato com uma cultura estranha (nova), o ser humano é capaz de reconhecer, efetivamente, sua própria cultura e compreender como ela condiciona sua percepção de mundo.

* Etnocentrismo: cabe definir etnocentrismo como a tendência do homem para menosprezar sociedades ou povos, cujos costumes divergem dos da sua própria sociedade ou povo.

Presos a uma única cultura, são não apenas cegos, mas míopes quando se trata dela. A experiência de *alteridade leva-se a ver aquilo que não se consegue imaginar, dada a dificuldade em fixar a atenção no que é habitual, familiar, cotidiano, e que se considera evidente.

A trajetória das empresas deve ser entendida dentro de uma visão sistêmica, como a de um organismo vivo, que passa por diferentes ciclos: origem, crescimento, expansão e declínio. Cada um desses ciclos possui características próprias.

O conhecimento desse processo evolutivo e de suas relações com o contexto global dá sentido à dinâmica da trajetória vivida pela empresa no passado, instrumentalizando-a para agir no presente e no futuro.

O passado ganha, assim, nova leitura. O velho mito da "intuição" do fundador, por exemplo, adquire outro sentido, esclarecendo a dinâmica do negócio, a capitalização e os objetivos originais da empresa, e seu movimento diante de ameaças e oportunidades.

O mergulho no passado, em busca da identidade, permite, ainda, compreender aspectos como a evolução da administração e as transformações culturais da empresa.

Há casos de estratégias fracassadas, por desprezarem valores tradicionais de sustentação da empresa junto à comunidade e aos clientes.

Finalmente, o resgate da identidade permite que executivos e/ou herdeiros possam detectar núcleos de resistências e lidar com a herança deixada por gerações anteriores, colaborando para efetivar mudanças qualitativas.

* Alteridade: estado ou qualidade do que é outro, distinto, diferente, e a elaboração dessa experiência.

BIBLIOGRAFIA

- ABNT. *Coletânea de Normas garantia da qualidade/Associação brasileira de Normas Técnicas*. RJ.1990. 152 p.
- ABNT. *Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade – Diretrizes NB 9004 – ISO 9004*. RJ – 1990. 48p.
- BARNARD, Cherter. *As funções do Executivo*. Atlas, São Paulo. 1971.
- BERGER, P., LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality*. New York: Anctro Books, 1967.
- BERMAN, Marshall. *Tudo que é sólido desmancha no ar*. A aventura da modernidade. São Paulo: Schwarcz, 1990 360 p.
- BERNHOEFT, Renato. *Como cuidar, manter, e sair de uma sociedade familiar*. São Paulo Ed. SENAC 1996.
- BERLE, Adolf., MEANS, Gardiner. *A cooperação moderna e a Propriedade Privada*. U.S.A, 1993.
- BRANDÃO, D. M. S, CREMA R. *O novo paradigma holístico. Ciência, arte e filosofia Mística*. São Paulo. Summus, 1991, pp 14-38
- BERGAMINI, Cecília W.. *Motivação*. São Paulo, Editora Atlas, 1993.
- CAPRA, F. *O ponto de mutação*. São Paulo Cultrix, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos, Edição Compacta*. Atlas, São Paulo 1997.

- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Ed R. J. Rocco, 1995.
- CONNELLAN, T. K. **Fator Humano e Desempenho Empresarial**. Ed. Harper & Row do Brasil, São Paulo 1984.
- DEMING, W. E. **Quality, Productivity, and competitive Position**. Massachusetts Institute of Technology, 1982.
- DRUCKER, P. F. **The Coming of the new organization**. Harvard Business Review, Boston u. 6, n. 6, p. 45-53 jan/feb, 1988.
- DURAND, J. C. **Acesso a propriedade, Gestão Familiar e Transmissão de Patrimônio em pequenas Indústrias de São Paulo**. Brasiliense, São Paulo, 1992.
- GALLO, Miguel e FONT, Vicente. **La Empresa Familiar**. Barcelona, Estúdios. Ediciones IESE, 1989
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. H.; **Psicologia para administradores de empresas**. 1974
- HERZBERG, F. MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. **The Motivation to Work**. John Wiley & Sons Inc. N. Y. 1959.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: International differences in workrelated values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- KAUFFMAN, D. L. **Introdução ao Pensamento Sistêmico**. Future Systems. Inc. USA 1980.
- KATZ, D. KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. Atlas, 1970. São Paulo.

- KOONTZ, H. **Avaliação de Executivos. Livros Técnicos e científicos**, R. J. 1974.
- KOLB, D. A, **Rubin, I, M, Mc INTYRE, J. M. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas 1978.
- KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo Perspectiva, 1992.
- KRECH, D. CRUTCHFIELD, R. S. BALLACHEY, E. **Individual in Society**. New York. Mc Graw – Hill, 1962.
- LAWRENCE, P. E. LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. Edgar Blucher, 1972. São Paulo.
- LEACH, Peter. **La Empresa Familiar**. Ed. Barcelona, Ed. Granica, 1993.
- LIKERT, R. **Motivational Theory – Management Systems and Styles – U.S.A. – Boston**, 1959.
- MAC. GREGOR, D. **Motivação Humana e Liderança**. São Paulo. Brasiliense, 1956.
- MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000 – Manual de Implementação**. Quality Mark. R. J. 1995.
- MASLOW, A H. **Eupsychian management**. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.
- _____. **Motivation and personaly**. New York. Harper & Row, 1954.

- MAYO, George E. **Motivational Theory – Hawthor Works of the General Eletric Company** – Chicago U.S.A., 1924
- MCCLELLAND, David C. – **Motivational Theory – Motivational Research – Achievement**. Harvard University – Boston U.S.A., 1965.
- PRIGOGINE, I. STENGERS, I. **A nova aliança** Brasília: UNB, 1991.
_____. **Entre o tempo e a eternidade**. São Paulo: Companhia de Letras, 1992
- RIBEIRO, J. P. **Educação holística. Visão holística em Psicologia**. São Paulo Summud, 1991.
_____. **O tao da Física**. São Paulo Cultrix, 1983.
- RATTNER, H. **Pequena Empresa: O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. Brasiliense, São Paulo, 1992.
- ROGERS, C. **Um jeito de ser**. E. P. U., São Paulo 1982.
- ROE, Mark. **Strong Managels, Weak Oenrs**. University of Columbia. N.Y. (Nova York), 1994.
- SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática na organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1992.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Psycholog**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965.
- SCHERKEBACH, W. Willian. **O caminho de Deming para a qualidade e Produtividade**. Quality Mark. R.J. 1990.
- SMUTS, J. **Holismand Evolution**. N.Y. 1926.

- TERNES, Apolinário. ***A estratégia da confiança***. Ed Joinville. Tupy. 1988.
- VENTURA, L. C. ***O Empresário e o Mercosul***. Ed. São Paulo, Maltese, 1994.
- VIDIGAL, A. C. ***Gestão Vidigal – um empresário moderno***. Ed. Rio de Janeiro, Xenon Editora, 1991.
- WILSON, D. C. ***A strategy of change: concepts and controversies in the management of change***. Londres: Ratledge, 1992.
- WALTON, Mary ***O método Deming de Administração***. Rio de Janeiro: Marque-Saraiva, 1989.
- WEIL, P. ***O novo vocabulário holístico***. R. J. vozes, 1987.
- WEBER, Max ***Ensaços de Sociologia***. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.

ANEXO 1 –QUESTIONÁRIO

Por favor, responda as afirmativas. As respostas que você der permanecerão completamente confidenciais e serão analisadas somente no nível global da empresa, nunca individualmente.

1) Eu conheço minha empresa.

1 () Concordo

2 () Não concordo. Não conheço quase nada

2) A minha empresa é bem organizada.

1 () Concordo

2 () Não concordo. É desorganizada

3) O meu chefe sabe decidir bem.

1 () É verdade

2 () Não concordo

4) O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho.

1 () Concordo

2 () Não concordo. As outras empresas pagam mais

5) As pessoas da minha área de trabalho ajudam-se mutuamente.

1 () Concordo. Todos se ajudam

2 () Não concordo

6) O número de horas em que eu trabalho, diariamente, é adequada.

1 () Concordo

2 () Não concordo

7) Eu gosto de meu trabalho.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

8) Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

9) O meu trabalho exige raciocínio.

1 () Concordo

2 () Não concordo

10) Eu me sinto responsável pelo meu trabalho.

1 () Concordo

2 () Não concordo

11) O sistema de promoções de minha empresa é bom.

1 () Concordo

2 () Não concordo

12) A minha empresa tem objetivos definidos.

1 () Concordo

2 () Não é verdade

13) Eu estou em dia com o meu trabalho.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

14) O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

15) O meu salário é aumentado nas épocas devidas.

1 () Concordo

2 () Não concordo

16) Os meus colegas de trabalho cooperam comigo.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, não existe cooperação

17) As condições de trabalho é importante para minha empresa.

1 () Concordo

2 () Não concordo

18) O meu trabalho é importante para minha empresa.

1 () Concordo

2 () Não concordo

19) A minha empresa sabe reconhecer o valor dos funcionários.

1 () Concordo

2 () Não concordo

20) O meu trabalho não é monótono (parado).

1 () Concordo

2 () Não concordo

21) A minha empresa me vê como responsável pelo meu trabalho.

1 () Concordo

2 () Não concordo

22) Na minha empresa ser promovido significa poder enfrentar desafios maiores.

1 () Concordo

2 () Não concordo

23) Os objetivos de minha empresa são de meu conhecimento.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

24) A minha carga de trabalho, geralmente é constante.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, as vezes tem muito trabalho e outras, pouco

25) A minha chefia me dá bastante liberdade.

1 () Concordo

2 () Não concordo

26) O meu salário é justo em relação ao trabalho que eu faço.

1 () Concordo

2 () Não concordo

27) Eu gosto da maioria dos meus colegas de trabalho.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

28) Na minha empresa, as condições de trabalho tem melhorado constantemente.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

29) O meu trabalho exige bastante das minhas capacidades.

1 () Concordo

2 () Não concordo, exige pouco

30) A dedicação dos funcionários é reconhecida na minha empresa.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

31) Para executar o meu trabalho eu uso a minha inteligência.

1 () Concordo

2 () Não concordo

32) Eu posso decidir sobre os assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.

1 () É verdade, na maioria das vezes eu decido

2 () Não é verdade, não posso decidir

33) A minha empresa sabe escolher as promoções que faz.

1 () É verdade, só é promovido quem merece

2 () Não é verdade, só é promovido quem é da "Panelinha"

34) O órgão em que trabalho tem metas a atingir.

1 () Concordo

2 () Não concordo

35) Eu não preciso trabalhar horas extras para realizar meu trabalho.

1 () Concordo

2 () Não concordo, geralmente necessito de horas extras para dar conta da quantidade de trabalho

36) O meu chefe sabe reconhecer um trabalho bem feito.

1 () É verdade

2 () Não é verdade nunca reconhece

37) Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

38) No meu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo.

1 () É verdade, quase todos colaboram uns com os outros

2 () Não é verdade

39) As reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas logo.

1 () Concordo

2 () Não concordo, a empresa não se preocupa muito com isso

40) Eu converso sobre o trabalho que faço com os meus amigos.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, nem comento

41) A minha empresa oferece oportunidades de progresso aos bons funcionários.

1 () Concordo

2 () Não concordo

42) O trabalho que eu faço é interesse.

1 () Concordo

2 () Não concordo

43) As responsabilidades que me estão entregues estão coerentes com o trabalho que executo.

1 () Concordo

2 () Não concordo

44) As minhas possibilidades de promoção dependem das minhas capacidades.

1 () Concordo

2 () Não concordo

45) Eu conheço as metas da seção em que trabalho.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

46) Eu gozo férias regularmente.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

47) A minha chefia me ajuda Quando necessário.

1 () Concordo, está sempre pronto a ajudar

2 () Não concordo

48) A minha empresa oferece boa assistência médica.

1 () Concordo

2 () Não concordo

49) Eu pude criar boas amizades na minha empresa.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

50) As condições de iluminação do meu local de trabalho são boas.

1 () Concordo, são normais

2 () Não concordo, são ruins

51) O meu trabalho é especializado.

1 () Concordo

2 () Não concordo

52) A minha empresa sabe que o meu trabalho é importante.

1 () Concordo

2 () Não concordo

53) A minha empresa oferece oportunidades de progresso aos bons funcionários.

1 () Concordo

2 () Não concordo

54) A minha empresa sabe delegar responsabilidades.

1 () É verdade

2 () Não concordo

55) Na minha empresa é bom ser promovido.

1 () Concordo

2 () Não concordo

56) O meus conhecidos acham que eu trabalho numa boa empresa.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

57) Eu tenho todo o material necessário para trabalhar.

1 () Concordo

2 () Não concordo, sempre falta material

58) As chefias da minha empresa sabem ser justas.

1 () Concordo

2 () Não concordo

59) O restaurante da minha empresa é bom.

1 () Concordo

2 () Não concordo

60) Na minha área de trabalho as discussões que surgem sobre o trabalho são bem solucionadas.

1 () Concordo

2 () Não concordo

61) As condições de ventilação, no meu local de trabalho, são boas.

1 () Concordo

2 () Não concordo

62) Eu procuro constantemente melhorar meu modo de trabalhar.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

63) Eu sei que o meu trabalho é importante.

1 () Concordo

2 () Não concordo, meu trabalho não tem muita importância

64) A minha capacidade de análise é importante para o trabalho que faço.

1 () Concordo

2 () Não concordo

65) A qualidade do meu trabalho é minha responsabilidade.

1 () Concordo

2 () Não concordo

66) Eu conheço os critérios de promoção usados pela minha empresa.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

67) A minha companhia procura criar uma boa imagem externa.

1 () Concordo

2 () Não concordo

68) O meu local de trabalho é bem arrumado.

1 () É verdade, é organizado

2 () Não é verdade, o local é uma bagunça

69) A minha empresa cumpre o que promete.

1 () Concordo

2 () Não concordo

70) A minha empresa oferece boas oportunidades de treinamento.

1 () Concordo

2 () Não concordo

71) A minha empresa tem um bom ambiente de trabalho.

1 () Concordo

2 () Não concordo, o ambiente é ruim

72) Eu estou satisfeito com o meu local de Trabalho.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

73) O meu trabalho possibilita que eu tome decisões.

1 () Concordo

2 () Não concordo

74) Na minha empresa o desempenho dos funcionários é bem avaliado.

1 () Concordo

2 () Não concordo

75) A minha capacidade está bem adaptada ao meu cargo.

1 () Concordo

2 () Não concordo

76) Eu sou ouvido quando se trata de algum assunto referente ao meu trabalho.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

77) A minha empresa tem interesse em promover funcionários.

1 () Concordo

2 () Não concordo, minha empresa não tem interesse em promover funcionários

78) Os planos de trabalho da minha empresa são divulgados entre os funcionários.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, os funcionários nem ficam sabendo

79) Eu conheço as normas de pessoal de minha empresa.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, não conheço quase nada

80) Eu posso confiar no meu chefe.

1 () Concordo

2 () Não concordo, não dá para confiar no que ele diz

81) Os benefícios que a empresa proporciona aos funcionários são bons.

1 () Concordo

2 () Não concordo

82) Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada.

1 () Concordo

2 () Não concordo

83) Os banheiros da minha empresa são bons.

1 () Concordo

2 () Não concordo

84) Geralmente eu gosto de vir ao trabalho.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, só venho porque preciso

85) Eu sei o que minha empresa espera de mim.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

86) O meu trabalho é desafiante.

1 () Concordo

2 () Não concordo

87) O meu trabalho não sofre modificações sem que eu seja ouvido.

1 () Concordo

2 () Não concordo

88) A minha empresa prepara os funcionários para promoções, treinando-os.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, eia nem se preocupa com isso

89) O crescimento da minha empresa pode abrir possibilidades para o meu progresso.

1 () Concordo

2 () Não concordo

90) Existe um bom entrosamento entre as seções da empresa.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

91) A minha opinião é ouvida pelo meu chefe.

1 () Concordo

2 () Não concordo, ele não se preocupa em ouvir

92) Eu compreendo o plano de salários de minha empresa.

1 () Concordo

2 () Não concordo

93) Eu posso contar com a ajuda de meus colegas para resolver problemas inesperados.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

94) A minha companhia se preocupa em manter boas condições de trabalho.

1 () Concordo

2 () Não concordo

95) Eu me realizo com o trabalho que faço.

1 () Concordo

2 () Não concordo

96) A minha posição na empresa é justa em função do trabalho que eu executo.

1 () Concordo

2 () Não concordo

97) Eu gosto de enfrentar os desafios do meu trabalho.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, não gosto dos desafios do Trabalho

98) Eu sou responsável pelo meu trabalho perante os meus colegas.

1 () Concordo

2 () Não concordo

99) Na minha empresa qualquer funcionário que tenha capacidade pode vir a ser promovido.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

100) Os meus colegas de trabalho cooperam comigo.

1 () Concordo

2 () Não concordo

101) O meu trabalho não se atrasa por falta de material ou informações.

1 () Concordo

2 () Não concordo

102) O meu chefe foi bem escolhido.

1 () Concordo

2 () Não concordo

103) Eu conheço o Plano de Benefícios de minha empresa.

1 () Concordo

2 () Não concordo, desconheço o Plano

104) É fácil debater os problemas de trabalhos que surgem na minha seção.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, pois é muito difícil

105) O meu local de trabalho é limpo.

1 () É verdade

2 () Não é verdade, pois o local é sujo

106) O meu trabalho não poderia ser executado por qualquer um.

1 () Concordo

2 () Não concordo, qualquer um faria

107) Eu tenho prestígio na minha empresa.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

108) Eu gosto do conteúdo do meu trabalho.

1 () Concordo

2 () Não concordo

109) O meu chefe sabe quando deve delegar responsabilidades.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

110) Na minha empresa pode-se falar francamente sobre promoções.

1 () É verdade

2 () Não é verdade

ANEXO 2- MODELO NORMATIVO PARA O SISTEMA DA QUALIDADE

MODELO NORMATIVO PARA O SISTEMA DA QUALIDADE

Para se estudar a implantação de um Sistema da Qualidade é necessário adotar um Modelo Normativo, a ISO série 9000. Para avaliar as dificuldades de implementação em uma empresa familiar será adotada a ISO 9001/94, Maranhão (1995).

NORMAS ISO SÉRIE 9000

Norma que estabelece as diretrizes e requisitos para a implantação / adequação e gestão de Sistema da Qualidade:

NBR - ISO - 9001/94 – Sistema da Qualidade – Modelo para garantia da Qualidade em Projetos, Desenvolvimento, Produção, Instalação e Assistência Técnica;

NBR - ISO - 9002/94 – Sistema da Qualidade – Modelo para garantia da Qualidade em Produção, Instalação e Serviços Associados;

NBR - ISO - 9003/94 – Sistema da Qualidade – Modelo para garantia da Qualidade em Inspeção e Ensaio Finais;

NBR - ISO - 9004/94 – Sistema da Qualidade – Norma que estabelece como deve ser a Gestão da Qualidade da Empresa e elementos do Sistema da Qualidade – Diretrizes: é um guia geral para todas as organizações, Maranhão (1995).

NBR - ISO 9001/94 – SISTEMA DA QUALIDADE – MODELO PARA GARANTIA DA QUALIDADE EM PROJETOS / DESENVOLVIMENTO, PRODUÇÃO, INSTALAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA.

4.1 Responsabilidade de Administração

Política da Qualidade; Organização; Responsabilidade e Autoridade; Providência de Recursos; Representação da Administração; Análise Crítica do Sistema; Documentação.

4.2 Sistema da Qualidade

Procedimento do Sistema da Qualidade/ Manual da Qualidade; Planejamento da Qualidade; Registros.

4.3 Análise crítica de contrato

Requisitos estão adequadamente definidos; Venda somente do que se pode entregar (prazo); Registros.

4.4 Controle de projeto

Procedimentos de Projeto; Planejamento de Projeto e de Desenvolvimento; Atribuição de atividades a pessoal qualificado (treinamento); Interface técnica e organizacionais; Dados de entrada e de saída de projeto; Análise crítica de Projeto; Verificações e alterações de Projeto; Registros.

4.5 Controle de documentos

Procedimentos e documentos; Aprovação e emissão de documentos e dados (consenso); Alterações em documentos e dados.

4.6 Aquisição

Avaliação de fornecedores (subcontratados); Dados para a aquisição; Verificação do produto adquirido.

4.7 Controle de produtos fornecidos pelo comprador

Verificação do produto fornecido pelo cliente; Armazenagem.

4.8 Identificação e rastreabilidade de produto

Procedimentos documentados para identificação e rastreabilidade (quando especificado); Registros.

4.9 Controle de processos

Planejamento da produção; Controle de processo; Instruções de trabalho e folhas de processo; Monitoração de características importantes; Aprovação do processo e equipamentos; Responsabilidades definidas e instruções detalhadas; Critérios de execução; Manutenção adequada de equipamentos (preventiva).

4.10 Inspeção e ensaios

Inspeções e ensaios no recebimento; Inspeções e ensaios durante o processo produtivo; Inspeções e ensaios finais; Registros de todas fases de inspeção e ensaio.

4.11 Equipamentos de inspeção, medição e ensaios

Procedimentos documentados; Identificação e controle dos instrumentos; Aferição e calibração (inclusive "software"); Padrões rastreáveis; Condições ambientais para realização das medições (onde aplicável); Registros das variações dos equipamentos.

4.12 Situação de inspeção e ensaios

Identificação da conformidade ou não do produto; Localização física; Registros.

4.13 Controle de produtos não-conformes

Identificação do produto; Segregação (quando aplicável); Análise crítica e disposição do produto; Retrabalho ou sucateação; Aplicação alternativa (sob consulta ao cliente); Registros.

4.14 Ação corretiva e ação preventiva

Analisar as causas; Definir uma ação corretiva; Definir uma ação preventiva; Verificar a eficácia das ações corretivas / preventivas; Registrar.

4.15 Manuseio, armazenamento, embalagem, e expedição

Manuseio – métodos e padrões; Armazenamento – local seguro para prevenir danos; Embalagem – marcação e acondicionamento; Preservação – métodos para a preservação do produto; Entrega – quando solicitada, métodos para a entrega.

4.16 Registros da qualidade

Identificar / coletar / indexar / acessar / arquivar / armazenar / manter e dispor os registros da qualidade; Tempo de retenção.

4.17 Auditorias internas da qualidade

Verificar se as atividades da qualidade e respectivos resultados estão em conformidade com as disposições planejada e para determinar a eficácia do sistema da qualidade.

4.18 Treinamento

Levantamento das necessidades de treinamento e supri-lo; Todo pessoal que executa atividades que influencia na qualidade; Registros.

4.19 Assistência Técnica

Quando for requisito especificado, deve-se manter procedimento para execução, verificação e relato dos serviços associados que atendem aos requisitos.

4.20 Técnicas estatísticas

Onde apropriado, o fornecedor deve estabelecer procedimentos para identificação de técnicas estatísticas adequadas, requeridas para verificação da aceitabilidade dos processos e das características do produto.

ANEXO 3 – TABELA DAS MÉDIAS POR QUESTÕES

FATOR : ESTILOS DE CHEFIA

QUESTÃO (10)	(1) Retorcedeiras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicaleira 105 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Decisão adequada	29 58,0%	20 40,0%	1 2,0%	116 51,6%	105 46,7%	4 1,8%	52 49,5%	52 49,5%	1 1,0%
2 Bom ambiente	27 54,0%	23 46,0%	0 -	134 59,6%	90 40,0%	1 0,4%	60 57,1%	45 42,9%	0 -
3 Liberdade	9 18,0%	40 80,0%	1 2,0%	56 24,9%	168 74,7%	1 0,4%	20 19,0%	86 81,9%	-1 -1,0%
4 Reconhecimento de qualidade	24 48,0%	24 48,0%	2 4,0%	112 49,8%	110 48,9%	3 1,3%	40 38,1%	64 61,0%	1 1,0%
5 Ajuda	29 58,0%	20 40,0%	1 2,0%	110 48,9%	112 49,8%	3 1,3%	53 50,5%	49 46,7%	3 2,9%
6 Chefias Justas	17 34,0%	31 62,0%	2 4,0%	80 35,6%	144 64,0%	1 0,4%	39 37,1%	65 61,9%	1 1,0%
7 Cumprimento de promessas	11 22,0%	38 76,0%	1 2,0%	55 24,4%	166 73,8%	4 1,8%	28 26,7%	74 70,5%	3 2,9%
8 Confiança	21 42,0%	27 54,0%	2 4,0%	112 49,8%	112 49,8%	1 0,4%	49 46,7%	55 52,4%	1 1,0%
9 Opinião Considerada	16 32,0%	33 66,0%	1 2,0%	92 40,9%	130 57,8%	3 1,3%	36 34,3%	68 64,8%	1 1,0%
10 Boa escolha	30 60,0%	19 38,0%	1 2,0%	140 62,2%	81 36,0%	4 1,8%	58 55,2%	45 42,9%	2 1,9%
Total de respostas	213	275	12	1007	1218	25	435	603	12

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Decisão adequada	65 54,6%	53 44,5%	1 0,8%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	9 47,4%	9 47,4%	1 5,3%
2 Bom ambiente	75 63,0%	42 35,3%	2 1,7%	11 73,3%	4 26,7%	0 0,0%	11 57,9%	7 36,8%	1 5,3%
3 Liberdade	25 21,0%	92 77,3%	2 1,7%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	6 31,6%	12 63,2%	1 5,3%
4 Reconhecimento de qualidade	53 44,5%	60 50,4%	6 5,0%	9 60,0%	5 33,3%	1 6,7%	13 68,4%	6 31,6%	0 0,0%
5 Ajuda	51 42,9%	66 55,5%	2 1,7%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	14 73,7%	5 26,3%	0 0,0%
6 Chefias Justas	40 33,6%	75 63,0%	4 3,4%	7 46,7%	8 53,3%	0 0,0%	5 26,3%	14 73,7%	0 0,0%
7 Cumprimento de promessas	28 23,5%	88 73,9%	3 2,5%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	11 57,9%	8 42,1%	0 0,0%
8 Confiança	44 37,0%	72 60,5%	3 2,5%	12 80,0%	3 20,0%	0 0,0%	12 63,2%	7 36,8%	0 0,0%
9 Opinião Considerada	41 34,5%	71 59,7%	7 5,9%	11 73,3%	3 20,0%	1 6,7%	12 63,2%	6 31,6%	1 5,3%
10 Boa escolha	69 58,0%	48 40,3%	2 1,7%	11 73,3%	4 26,7%	0 0,0%	14 73,7%	4 21,1%	1 5,3%
Total de respostas	491	667	32	99	49	2	107	78	5

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vc 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas			MÉDIA GERAL 605 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Res.
1 Decisão adequada	13 46,4%	15 53,6%	0 0,0%	22 55,0%	18 45,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	318 52,6%	279 46,1%	8 1,3%
2 Bom ambiente	14 50,0%	14 50,0%	0 0,0%	27 67,5%	13 32,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	362 59,8%	239 39,5%	4 0,7%
3 Liberdade	11 39,3%	17 60,7%	0 0,0%	22 55,0%	17 42,8%	1 2,5%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	160 26,4%	440 72,7%	5 0,8%
4 Reconhecimento de qualidade	13 46,4%	15 53,6%	0 0,0%	30 75,0%	10 25,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	297 49,1%	295 48,8%	13 2,1%
5 Ajuda	15 53,6%	13 46,4%	0 0,0%	38 95,0%	2 5,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	324 53,6%	272 45,0%	9 1,5%
6 Chefias Justas	3 10,7%	25 89,3%	0 0,0%	14 35,0%	25 62,5%	1 2,5%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	207 34,2%	389 64,3%	9 1,5%
7 Cumprimento de promessas	5 17,9%	23 82,1%	0 0,0%	21 52,5%	19 47,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	171 28,3%	423 69,9%	11 1,8%
8 Confiança	12 42,9%	16 57,1%	0 0,0%	24 60,0%	16 40,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	289 47,8%	309 51,1%	7 1,2%
9 Opinião Considerada	14 50,0%	14 50,0%	0 0,0%	29 72,5%	11 27,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	254 42,0%	337 55,7%	14 2,3%
10 Boa escolha	15 53,6%	13 46,4%	0 0,0%	32 80,0%	7 17,5%	1 2,5%	4 100,0%	-	0 0,0%	373 61,7%	221 36,5%	11 1,8%
Total de respostas	115	165	0	259	138	3	29	11	0	2755	3204	91

* Ret. / Filat. / Conl. / Prep. / Port;Alm;Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP;Lab;Dir;Vd. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : SALÁRIOS

QUESTÃO (10)	(1) Retorceiras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicaleira 105 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Melhor ou igual	8 16,0%	40 80,0%	2 4,0%	67 29,8%	155 68,9%	3 1,3%	18 17,1%	85 81,0%	2 1,9%
2 Aumento nas épocas devidas	18 36,0%	30 60,0%	2 4,0%	72 32,0%	148 65,8%	5 2,2%	26 24,8%	73 69,5%	6 5,7%
3 Justo	6 12,0%	44 88,0%	0 -	32 14,2%	193 85,8%	0 -	15 14,3%	89 84,8%	1 1,0%
4 Permite viver adequadamente	4 8,0%	46 92,0%	0 -	21 9,3%	202 89,8%	2 0,9%	12 11,4%	93 88,6%	0 -
5 Boa assistência médica	22 44,0%	27 54,0%	1 2,0%	96 42,7%	128 56,9%	1 0,4%	40 38,1%	63 60,0%	2 1,9%
6 Bom restaurante	23 46,0%	26 52,0%	1 2,0%	117 52,0%	107 47,6%	1 0,4%	49 46,7%	51 48,6%	5 4,8%
7 Oportunidade de treinamento	24 48,0%	25 50,0%	1 2,0%	78 34,7%	144 64,0%	3 1,3%	49 46,7%	55 52,4%	1 1,0%
8 Bons benefícios	21 42,0%	27 54,0%	2 4,0%	89 39,6%	131 58,2%	5 2,2%	33 31,4%	68 64,8%	4 3,8%
9 Conhecimento do plano de sal.	11 22,0%	38 76,0%	1 2,0%	53 23,6%	168 74,7%	4 1,8%	17 16,2%	85 81,0%	3 2,9%
10 Conhecim. do plano de benef.	17 34,0%	32 64,0%	1 2,0%	67 29,8%	154 68,4%	4 1,8%	29 27,6%	72 68,6%	4 3,8%
Total de respostas	154	335	11	692	1530	28	288	734	28

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mestr 19 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Melhor ou igual	14 11,8%	101 84,9%	4 3,4%	5 33,3%	10 66,7%	0 0,0%	4 21,1%	15 78,9%	0 0,0%
2 Aumento nas épocas devidas	26 21,8%	89 74,8%	4 3,4%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	9 47,4%	8 42,1%	2 10,5%
3 Justo	14 11,8%	103 86,6%	2 1,7%	6 40,0%	9 60,0%	0 0,0%	1 5,3%	17 89,5%	1 5,3%
4 Permite viver adequadamente	13 10,9%	104 87,4%	2 1,7%	2 13,3%	13 86,7%	0 0,0%	6 31,6%	13 68,4%	0 0,0%
5 Boa assistência médica	44 37,0%	71 59,7%	4 3,4%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	8 42,1%	11 57,9%	0 0,0%
6 Bom restaurante	64 53,8%	53 44,5%	2 1,7%	7 46,7%	8 53,3%	0 0,0%	10 52,6%	8 42,1%	1 5,3%
7 Oportunidade de treinamento	37 31,1%	80 67,2%	2 1,7%	8 53,3%	7 46,7%	0 0,0%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
8 Bons benefícios	42 35,3%	74 62,2%	3 2,5%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	11 57,9%	8 42,1%	0 0,0%
9 Conhecimento do plano de sal.	23 19,3%	90 75,6%	6 5,0%	4 26,7%	11 73,3%	0 0,0%	7 36,8%	12 63,2%	0 0,0%
10 Conhecim. do plano de benef.	30 25,2%	82 68,9%	7 5,9%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	12 63,2%	7 36,8%	0 0,0%
Total de respostas	307	847	36	71	79	0	86	100	4

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vd 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas			MÉDIA GERAL 605 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Res.
1 Melhor ou igual	1 3,6%	27 96,4%	0 0,0%	5 12,5%	35 87,5%	0 0,0%	1 25,0%	3 75,0%	0 0,0%	123 20,3%	471 77,9%	11 1,8%
2 Aumento nas épocas devidas	9 32,1%	19 67,9%	0 0,0%	20 50,0%	20 50,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	194 32,1%	392 64,8%	19 3,1%
3 Justo	1 3,6%	27 96,4%	0 0,0%	3 7,5%	36 90,0%	1 2,5%	1 25,0%	3 75,0%	0 0,0%	79 13,1%	521 86,1%	5 0,8%
4 Permite viver adequadamente	0 0,0%	28 100,0%	0 0,0%	2 5,0%	38 95,0%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	62 10,2%	539 89,1%	4 0,7%
5 Boa assistência médica	13 46,4%	14 50,0%	1 3,6%	38 95,0%	5 12,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	274 45,3%	325 53,7%	9 1,5%
6 Bom restaurante	17 60,7%	11 39,3%	0 0,0%	17 42,5%	22 55,0%	1 2,5%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	306 50,6%	288 47,6%	11 1,8%
7 Oportunidade de treinamento	13 46,4%	15 53,6%	-	17 42,5%	23 57,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	247 40,8%	351 58,0%	7 1,2%
8 Bons benefícios	11 39,3%	16 57,1%	1 3,6%	29 72,5%	11 27,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	249 41,2%	341 56,4%	15 2,5%
9 Conhecimento do plano de sal.	3 10,7%	25 89,3%	0 0,0%	7 17,5%	33 82,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	127 21,0%	464 76,7%	14 2,3%
10 Conhecim. do plano de benef.	12 42,9%	16 57,1%	0 0,0%	24 60,0%	15 37,5%	1 2,5%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	204 33,7%	384 63,5%	17 2,8%
Total de respostas	80	198	2	162	238	3	25	15	0	1865	4076	112

* Ret. / Filat. / Coni. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP; Lab; Dir; Vd. / Adm. Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : RELAÇÕES INTERPESSOAIS

QUESTÃO (10)	(1) Retorcedeiras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicalalra 105 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Ajuda mútua	28 56,0%	22 44,0%	0 -	112 49,8%	110 48,9%	3 1,3%	64 61,0%	40 38,1%	1 1,0%
2 Cooperação	30 60,0%	19 38,0%	1 2,0%	135 60,0%	87 38,7%	3 1,3%	65 61,9%	39 37,1%	1 1,0%
3 Gosta dos colegas	46 92,0%	4 8,0%	0 -	198 88,0%	27 12,0%	0 -	92 87,6%	13 12,4%	0 -
4 Coleguismo	32 64,0%	18 36,0%	0 -	134 59,6%	89 39,6%	2 0,9%	68 64,8%	36 34,3%	1 1,0%
5 Amizades	43 86,0%	7 14,0%	0 -	196 87,1%	27 12,0%	2 0,9%	92 87,6%	13 12,4%	0 -
6 Boas discussões	19 38,0%	30 60,0%	1 2,0%	87 38,7%	135 60,0%	3 1,3%	36 34,3%	68 64,8%	1 1,0%
7 Bom ambiente	30 60,0%	19 38,0%	1 2,0%	119 52,9%	105 46,7%	1 0,4%	62 59,0%	41 39,0%	2 1,9%
8 Equipe integrada	32 64,0%	15 30,0%	3 6,0%	155 68,9%	67 29,8%	3 1,3%	78 74,3%	24 22,9%	3 2,9%
9 Ajuda em problemas inesp.	23 46,0%	26 52,0%	1 2,0%	106 47,1%	117 52,0%	2 0,9%	56 53,3%	46 43,8%	3 2,9%
10 Discussão de problemas	21 42,0%	28 56,0%	1 2,0%	81 36,0%	142 63,1%	2 0,9%	31 29,5%	73 69,5%	1 1,0%
Total de respostas	304	188	8	1323	906	21	644	393	13

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Ajuda mútua	77 64,7%	41 34,6%	1 0,8%	12 80,0%	3 20,0%	0 0,0%	14 73,7%	5 26,3%	0 0,0%
2 Cooperação	80 67,2%	37 31,1%	2 1,7%	12 80,0%	3 20,0%	0 0,0%	15 78,9%	3 15,8%	1 5,3%
3 Gosta dos colegas	99 83,2%	18 15,1%	2 1,7%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	18 94,7%	0 0,0%	1 5,3%
4 Coleguismo	78 65,5%	37 31,1%	4 3,4%	13 86,7%	2 13,3%	0 0,0%	14 73,7%	5 26,3%	0 0,0%
5 Amizades	96 80,7%	20 16,8%	4 3,4%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
6 Boas discussões	50 42,0%	64 53,8%	5 4,2%	8 53,3%	7 46,7%	0 0,0%	14 73,7%	5 26,3%	0 0,0%
7 Bom ambiente	70 58,8%	46 38,7%	4 3,4%	10 66,7%	4 26,7%	1 6,7%	14 73,7%	5 26,3%	0 0,0%
8 Equipe integrada	89 74,8%	26 21,8%	4 3,4%	13 86,7%	2 13,3%	0 0,0%	16 84,2%	3 15,8%	0 0,0%
9 Ajuda em problemas inesp.	71 59,7%	44 37,0%	4 3,4%	13 86,7%	1 6,7%	1 6,7%	16 84,2%	3 15,8%	0 0,0%
10 Discussão de problemas	55 46,2%	60 50,4%	4 3,4%	11 73,3%	4 26,7%	0 0,0%	10 52,6%	9 47,4%	0 0,0%
Total de respostas	765	393	34	122	26	2	150	38	2

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vc 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas			MÉDIA GERAL 605 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Res.
1 Ajuda mútua	16 57,1%	12 42,9%	0 0,0%	35 87,5%	5 12,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	362 59,8%	238 39,3%	5 0,8%
2 Cooperação	24 85,7%	4 14,3%	0 0,0%	34 85,0%	6 15,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	399 66,0%	198 32,7%	8 1,3%
3 Gosta dos colegas	27 96,4%	1 3,6%	0 0,0%	38 95,0%	1 2,5%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	537 88,8%	64 10,6%	4 0,7%
4 Coleguismo	21 75,0%	7 25,0%	0 0,0%	36 90,0%	4 10,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	400 66,1%	198 32,7%	7 1,2%
5 Amizades	27 96,4%	1 3,6%	0 0,0%	38 95,0%	2 5,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	530 87,8%	70 11,6%	6 1,0%
6 Boas discussões	12 42,9%	16 57,1%	0 0,0%	31 77,5%	9 22,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	259 42,8%	336 55,5%	10 1,7%
7 Bom ambiente	14 50,0%	14 50,0%	0 0,0%	22 55,0%	18 45,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	344 56,9%	253 41,8%	9 1,5%
8 Equipe integrada	23 82,1%	5 17,9%	0 0,0%	32 80,0%	8 20,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	442 73,1%	150 24,8%	13 2,1%
9 Ajuda em problemas inesp.	21 75,0%	7 25,0%	0 0,0%	33 82,5%	7 17,5%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	343 56,7%	251 41,5%	12 2,0%
10 Discussão de problemas	8 28,6%	20 71,4%	0 0,0%	29 72,5%	9 22,5%	2 5,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	248 41,0%	347 57,4%	10 1,7%
Total de respostas	193	87	0	328	69	4	35	5	0	3864	2105	84

* Ret. / Filat. / Coni. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP/Lab/Dir/Vd. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : CONDIÇÕES DE TRABALHO

QUESTÃO (10)	(1) Retorcedeiras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicaleira 105 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Jornada adequada	16 32,0%	34 68,0%	0 -	88 39,1%	135 60,0%	2 0,9%	42 40,0%	62 59,0%	1 1,0%
2 Boas condições gerais	25 50,0%	25 50,0%	0 -	109 48,4%	115 51,1%	1 0,4%	45 42,9%	57 54,3%	3 2,9%
3 Melhoria constante	23 46,0%	27 54,0%	0 -	85 37,8%	137 60,9%	3 1,3%	35 33,3%	66 62,9%	4 3,8%
4 Reclamações atendidas	25 50,0%	25 50,0%	0 -	81 36,0%	142 63,1%	2 0,9%	27 25,7%	77 73,3%	1 1,0%
5 Boa iluminação	36 72,0%	14 28,0%	0 -	164 72,9%	58 25,8%	3 1,3%	80 76,2%	22 21,0%	3 2,9%
6 Boa ventilação	26 52,0%	23 46,0%	1 2,0%	79 35,1%	144 64,0%	2 0,9%	43 41,0%	62 59,0%	0 -
7 Satisfeito	35 70,0%	14 28,0%	1 2,0%	135 60,0%	88 39,1%	2 0,9%	67 63,8%	34 32,4%	4 3,8%
8 Bons banheiros	22 44,0%	26 52,0%	2 4,0%	81 36,0%	141 62,7%	3 1,3%	39 37,1%	64 61,0%	2 1,9%
9 Preocupação da empresa	28 56,0%	21 42,0%	1 2,0%	117 52,0%	103 46,0%	5 2,2%	53 50,5%	49 46,7%	3 2,9%
10 Local limpo	35 70,0%	14 28,0%	1 2,0%	137 60,9%	83 36,9%	5 2,2%	73 69,5%	30 28,6%	2 1,9%
Total de respostas	271	223	6	1076	1146	28	504	523	23

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Jornada adequada	56 47,1%	60 50,4%	3 2,5%	11 73,3%	4 26,7%	0 0,0%	17 89,5%	2 10,5%	0 0,0%
2 Boas condições gerais	62 52,1%	55 46,2%	2 1,7%	12 80,0%	3 20,0%	0 0,0%	11 57,9%	7 36,8%	1 5,3%
3 Melhoria constante	50 42,0%	66 55,5%	3 2,5%	6 40,0%	9 60,0%	0 0,0%	12 63,2%	6 31,6%	1 5,3%
4 Reclamações atendidas	34 28,6%	82 68,9%	3 2,5%	6 40,0%	9 60,0%	0 0,0%	5 26,3%	14 73,7%	0 0,0%
5 Boa iluminação	87 73,1%	31 26,1%	1 0,8%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	15 78,9%	4 21,1%	0 0,0%
6 Boa ventilação	48 40,3%	71 59,7%	0 0,0%	12 80,0%	3 20,0%	0 0,0%	13 68,4%	6 31,6%	0 0,0%
7 Satisfeito	76 63,9%	43 36,1%	0 0,0%	14 93,3%	1 6,7%	0 0,0%	16 84,2%	3 15,8%	0 0,0%
8 Bons banheiros	49 41,2%	69 58,0%	1 0,8%	7 46,7%	8 53,3%	0 0,0%	9 47,4%	10 52,6%	0 0,0%
9 Preocupação da empresa	64 53,8%	49 41,2%	6 5,0%	11 73,3%	3 20,0%	1 6,7%	14 73,7%	5 26,3%	0 0,0%
10 Local limpo	84 70,6%	31 26,1%	4 3,4%	14 93,3%	0 0,0%	1 6,7%	17 89,5%	2 10,5%	0 0,0%
Total de respostas	610	557	23	103	45	2	129	59	2

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vt 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas			MÉDIA GERAL 605 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Res.
1 Jornada adequada	27 96,4%	1 3,6%	0 0,0%	33 82,5%	7 17,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	293 48,4%	306 50,6%	6 1,0%
2 Boas condições gerais	14 50,0%	14 50,0%	0 0,0%	27 67,5%	13 32,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	307 50,7%	291 48,1%	7 1,2%
3 Melhoria constante	10 35,7%	18 64,3%	0 0,0%	22 55,0%	17 42,5%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	247 40,8%	346 57,2%	12 2,0%
4 Reclamações atendidas	6 21,4%	22 78,6%	0 0,0%	23 57,5%	17 42,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	209 34,5%	390 64,5%	6 1,0%
5 Boa iluminação	21 75,0%	7 25,0%	0 0,0%	39 97,5%	1 2,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	455 75,2%	143 23,6%	7 1,2%
6 Boa ventilação	13 46,4%	15 53,6%	0 0,0%	30 75,0%	10 25,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	267 44,1%	335 55,4%	3 0,5%
7 Satisfeito	17 60,7%	11 39,3%	0 0,0%	30 75,0%	10 25,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	393 65,0%	205 33,9%	7 1,2%
8 Bons banheiros	4 14,3%	24 85,7%	0 0,0%	34 85,0%	6 15,0%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	247 40,8%	350 57,9%	8 1,3%
9 Preocupação da empresa	18 64,3%	10 35,7%	0 0,0%	28 70,0%	11 27,5%	1 2,5%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	336 55,6%	252 41,7%	17 2,8%
10 Local limpo	19 67,9%	9 32,1%	0 0,0%	38 95,0%	1 2,5%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	421 69,6%	170 28,1%	14 2,3%
Total de respostas	149	131	0	304	93	3	29	11	0	3175	2788	87

* Ret. / Filat. / Coni. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mesr. / Manut. / PCP/Lab/Dir/Vt. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : POLÍTICA DA EMPRESA

QUESTÃO (10)	(1) Retorcedelras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Concalera 105 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Conhecimento da empresa	18 36,0%	32 64,0%	0 -	101 44,9%	119 52,9%	5 2,2%	54 51,4%	50 47,6%	1 1,0%
2 Objetivos definidos	26 52,0%	23 46,0%	1 2,0%	96 42,7%	121 53,8%	8 3,6%	45 42,9%	59 56,2%	1 1,0%
3 Conhecimento dos objet.	19 38,0%	27 54,0%	4 8,0%	87 38,7%	135 60,0%	3 1,3%	34 32,4%	68 64,8%	3 2,9%
4 Metas setoriais	27 54,0%	20 40,0%	3 6,0%	123 54,7%	97 43,1%	5 2,2%	56 52,2%	41 39,0%	6 5,7%
5 Conhecim. das metas set.	39 78,0%	10 20,0%	1 2,0%	169 75,1%	55 24,4%	1 0,4%	75 71,4%	29 27,6%	1 1,0%
6 Opinião de terceiros	21 42,0%	28 56,0%	1 2,0%	111 49,3%	112 49,8%	2 0,9%	53 50,5%	50 47,6%	2 1,9%
7 Imagem externa	35 70,0%	14 28,0%	1 2,0%	128 56,9%	93 41,3%	4 1,8%	68 64,8%	36 34,3%	1 1,0%
8 Divulgação planos de trab.	18 36,0%	30 60,0%	2 4,0%	91 40,4%	131 58,2%	3 1,3%	33 31,4%	69 65,7%	3 2,9%
9 Crescimento e progresso	21 42,0%	26 52,0%	3 6,0%	101 44,9%	123 54,7%	1 0,4%	40 38,1%	64 61,0%	1 1,0%
# Conhecimento pela emp.	17 34,0%	31 62,0%	2 4,0%	112 49,8%	108 48,0%	5 2,2%	44 41,9%	58 55,2%	3 2,9%
Total de respostas	241	241	18	1119	1094	37	504	524	22

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Conhecimento da empresa	65 54,6%	51 42,9%	3 2,5%	11 73,3%	4 26,7%	0 0,0%	13 68,4%	6 31,6%	0 0,0%
2 Objetivos definidos	49 41,2%	66 55,5%	4 3,4%	13 86,7%	2 13,3%	0 0,0%	11 57,9%	8 42,1%	0 0,0%
3 Conhecimento dos objet.	43 36,1%	72 60,5%	4 3,4%	6 40,0%	9 60,0%	0 0,0%	8 42,1%	10 52,6%	1 5,3%
4 Metas setoriais	61 51,3%	54 45,4%	4 3,4%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
5 Conhecim. das metas set.	84 70,6%	34 28,6%	1 0,8%	13 86,7%	2 13,3%	0 0,0%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
6 Opinião de terceiros	56 47,1%	60 50,4%	3 2,5%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	14 73,7%	5 26,3%	0 0,0%
7 Imagem externa	78 65,5%	38 31,9%	3 2,5%	13 86,7%	2 13,3%	0 0,0%	17 89,5%	2 10,5%	0 0,0%
8 Divulgação planos de trab.	46 38,7%	69 58,0%	4 3,4%	7 46,7%	8 53,3%	0 0,0%	7 36,8%	12 63,2%	0 0,0%
9 Crescimento e progresso	53 44,5%	62 52,1%	4 3,4%	9 60,0%	5 33,3%	1 6,7%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
# Conhecimento pela emp.	57 47,9%	58 48,7%	4 3,4%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	17 89,5%	2 10,5%	0 0,0%
Total de respostas	592	564	34	101	48	1	142	47	1

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vd. 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas		
Fator Higiene	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Conhecimento da empresa	17 60,7%	11 39,3%	0 0,0%	30 75,0%	10 25,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
2 Objetivos definidos	12 42,9%	12 42,9%	0 0,0%	23 57,5%	16 40,0%	1 2,5%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%
3 Conhecimento dos objet.	10 35,7%	10 35,7%	0 0,0%	21 52,5%	18 45,0%	1 2,5%	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%
4 Metas setoriais	19 67,9%	19 67,9%	0 0,0%	32 80,0%	7 17,5%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
5 Conhecim. das metas set.	22 78,6%	22 78,6%	0 0,0%	33 82,5%	7 17,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
6 Opinião de terceiros	9 32,1%	9 32,1%	0 0,0%	27 67,5%	13 32,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
7 Imagem externa	24 85,7%	24 85,7%	0 0,0%	32 80,0%	7 17,5%	1 2,5%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%
8 Divulgação planos de trab.	7 25,0%	7 25,0%	0 0,0%	14 35,0%	26 65,0%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%
9 Crescimento e progresso	16 57,1%	16 57,1%	0 0,0%	28 70,0%	12 30,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
# Conhecimento pela emp.	16 57,1%	16 57,1%	0 0,0%	20 50,0%	19 47,5%	1 2,5%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%
Total de respostas	152	146	0	260	135	5	31	8	1

MEDIA GERAL 605 pessoas		
Concordam	Discordam	Sem Res.
313 51,7%	283 46,8%	9 1,5%
277 45,8%	309 51,1%	15 2,5%
229 37,9%	351 58,0%	17 2,8%
353 58,3%	243 40,2%	19 3,1%
457 75,5%	160 26,4%	4 0,7%
305 50,4%	282 46,6%	8 1,3%
398 65,8%	217 35,9%	10 1,7%
225 37,2%	354 58,5%	12 2,0%
290 47,9%	309 51,1%	10 1,7%
285 48,8%	299 49,4%	15 2,5%
3142	2807	119

* Ret. / Filat. / Coni. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP;Lab;Dir;Vd. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : NORMAS ADMINISTRATIVAS

QUESTÃO (10)	(1) Retorcedeiras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicaleira 105 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
Fator Higiene									
1 Organização	32 64,0%	16 32,0%	2 4,0%	106 47,1%	117 52,0%	2 0,9%	53 50,5%	52 49,5%	0 -
2 Trabalho em dia	48 96,0%	2 4,0%	0 -	207 92,0%	17 7,6%	1 0,4%	95 90,5%	9 8,6%	1 1,0%
3 Carga constante	19 38,0%	31 62,0%	0 -	97 43,1%	127 56,4%	2 0,9%	40 38,1%	63 60,0%	2 1,9%
4 Horas extras desnecessárias	34 68,0%	15 30,0%	1 2,0%	135 60,0%	88 39,1%	2 0,9%	63 60,0%	39 37,1%	3 2,9%
5 Férias regulares	16 32,0%	34 68,0%	0 -	64 28,4%	160 71,1%	1 0,4%	29 27,6%	73 69,5%	3 2,9%
6 Disponibilidade de material	32 64,0%	17 34,0%	1 2,0%	128 56,9%	94 41,8%	3 1,3%	64 61,0%	41 39,0%	0 -
7 Local organizado	39 78,0%	10 20,0%	1 2,0%	151 67,1%	72 32,0%	2 0,9%	77 73,3%	27 25,7%	1 1,0%
8 Conhecim./Normas de Pes.	26 52,0%	22 44,0%	2 4,0%	85 37,8%	137 60,9%	3 1,3%	42 40,0%	60 57,1%	3 2,9%
9 Entrosamento intersetorial	24 48,0%	24 48,0%	2 4,0%	117 52,0%	106 47,1%	2 0,9%	52 49,5%	48 45,7%	5 4,8%
10 Material / Informações	24 48,0%	25 50,0%	1 2,0%	110 48,9%	110 48,9%	5 2,2%	50 47,6%	53 50,5%	2 1,9%
Total de respostas	294	196	10	1200	1028	23	565	465	20

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
Fator Higiene									
1 Organização	59 49,6%	59 49,6%	1 0,8%	7 46,7%	8 53,3%	0 0,0%	8 42,1%	11 57,9%	0 0,0%
2 Trabalho em dia	108 90,8%	10 8,4%	1 0,8%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
3 Carga constante	65 54,6%	51 42,9%	3 2,5%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	11 57,9%	8 42,1%	1 5,3%
4 Horas extras desnecessárias	62 52,1%	52 43,7%	5 4,2%	8 53,3%	7 46,7%	0 0,0%	17 89,5%	2 10,5%	0 0,0%
5 Férias regulares	38 31,9%	79 66,4%	2 1,7%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	10 52,6%	9 47,4%	0 0,0%
6 Disponibilidade de material	59 49,6%	57 47,9%	3 2,5%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	6 31,6%	13 68,4%	0 0,0%
7 Local organizado	76 63,9%	40 33,6%	3 2,5%	14 93,3%	1 6,7%	0 0,0%	15 78,9%	4 21,1%	0 0,0%
8 Conhecim./Normas de Pes.	47 39,5%	69 58,0%	3 2,5%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	15 78,9%	4 21,1%	0 0,0%
9 Entrosamento intersetorial	63 52,9%	49 41,2%	7 5,9%	8 53,3%	6 40,0%	1 6,7%	12 63,2%	7 36,8%	0 0,0%
10 Material / Informações	45 37,8%	68 57,1%	6 5,0%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	7 36,8%	12 63,2%	0 0,0%
Total de respostas	622	534	34	100	49	1	120	70	1

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vc 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas			MÉDIA GERAL 605 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Res.
Fator Higiene												
1 Organização	9 32,1%	19 67,9%	0 0,0%	20 50,0%	20 50,0%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	296 48,9%	304 50,2%	5 0,8%
2 Trabalho em dia	26 92,9%	2 7,1%	0 0,0%	35 87,5%	5 12,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	556 91,9%	48 7,6%	3 0,5%
3 Carga constante	15 53,8%	13 46,4%	0 0,0%	26 65,0%	13 32,5%	1 2,5%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	286 47,3%	312 51,6%	9 1,5%
4 Horas extras desnecessárias	16 57,1%	12 42,9%	0 0,0%	29 72,5%	11 27,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	367 60,7%	227 37,5%	11 1,8%
5 Férias regulares	16 57,1%	12 42,9%	0 0,0%	27 67,5%	13 32,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	213 35,2%	386 63,8%	6 1,0%
6 Disponibilidade de material	11 39,3%	17 60,7%	0 0,0%	30 75,0%	9 22,5%	1 2,5%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	341 56,4%	256 42,3%	8 1,3%
7 Local organizado	17 60,7%	11 39,3%	0 0,0%	37 92,5%	3 7,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	428 70,7%	170 28,1%	7 1,2%
8 Conhecim./Normas de Pes.	10 35,7%	18 64,3%	0 0,0%	17 42,5%	23 57,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	253 41,8%	341 56,4%	11 1,8%
9 Entrosamento intersetorial	14 50,0%	14 50,0%	0 0,0%	17 42,5%	23 57,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	309 51,1%	279 46,1%	17 2,8%
10 Material / Informações	6 21,4%	21 75,0%	1 3,6%	24 60,0%	15 37,5%	1 2,5%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	279 46,1%	310 51,2%	16 2,6%
Total de respostas	140	139	1	262	135	3	25	15	0	3328	2631	93

* Ret. / Filat. / Coni. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP/Lab/Dir/Vd. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : RECONHECIMENTO PELO TRABALHO FEITO

QUESTÃO (10)	(1) Retorcedelras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicadeira 105 pessoas		
Fator Motivacional	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Elogios	19 38,0%	31 62,0%	0 -	83 36,9%	137 60,9%	5 2,2%	28 26,7%	76 72,4%	1 1,0%
2 Reconhecimento do valor	8 16,0%	41 82,0%	1 2,0%	34 15,1%	188 83,6%	3 1,3%	16 15,2%	85 81,0%	4 3,8%
3 Reconhecimento da dedicação	11 22,0%	38 76,0%	1 2,0%	58 25,8%	164 72,9%	3 1,3%	23 21,9%	81 77,1%	1 1,0%
4 Oportunidade de progresso	17 34,0%	32 64,0%	1 2,0%	68 30,2%	155 68,9%	2 0,9%	39 37,1%	66 62,9%	0 -
5 Rec. da importância do trab.	31 62,0%	18 36,0%	1 2,0%	132 58,7%	90 40,0%	3 1,3%	61 58,1%	43 41,0%	1 1,0%
6 Consciência da imp. do trabalho	44 88,0%	5 10,0%	1 2,0%	198 88,0%	25 11,1%	2 0,9%	92 87,6%	13 12,4%	0 -
7 Boa avaliação de desempenho	18 36,0%	31 62,0%	1 2,0%	79 35,1%	142 63,1%	4 1,8%	30 28,6%	73 69,5%	2 1,9%
8 Conhecimento das expectativas	25 50,0%	24 48,0%	1 2,0%	110 48,9%	115 51,1%	0 -	46 43,8%	58 55,2%	1 1,0%
9 Posição justa	16 32,0%	32 64,0%	2 4,0%	123 54,7%	99 44,0%	3 1,3%	44 41,9%	58 55,2%	3 2,9%
10 Prestígio	15 30,0%	31 62,0%	4 8,0%	78 34,7%	143 63,8%	4 1,8%	26 24,8%	78 74,3%	1 1,0%
Total de respostas	204	283	13	963	1258	29	405	631	14

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
Fator Motivacional	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Elogios	37 31,1%	80 67,2%	2 1,7%	8 53,3%	7 46,7%	0 0,0%	6 31,6%	13 68,4%	0 0,0%
2 Reconhecimento do valor	19 16,0%	99 83,2%	1 0,8%	4 26,7%	11 73,3%	0 0,0%	5 26,3%	13 68,4%	1 5,3%
3 Reconhecimento da dedicação	23 19,3%	93 78,2%	3 2,5%	6 40,0%	9 60,0%	0 0,0%	7 36,8%	11 57,9%	1 5,3%
4 Oportunidade de progresso	31 26,1%	86 72,3%	2 1,7%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	16 84,2%	3 15,8%	0 0,0%
5 Rec. da importância do trab.	66 55,5%	51 42,9%	2 1,7%	12 80,0%	3 20,0%	0 0,0%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
6 Consciência da imp. do trabalho	104 87,4%	15 12,6%	0 0,0%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
7 Boa avaliação de desempenho	36 30,3%	80 67,2%	3 2,5%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	11 57,9%	8 42,1%	0 0,0%
8 Conhecimento das expectativas	45 37,8%	68 57,1%	6 5,0%	9 60,0%	6 33,3%	1 6,7%	15 78,9%	4 21,1%	0 0,0%
9 Posição justa	56 47,1%	57 47,9%	6 5,0%	10 66,7%	4 26,7%	1 6,7%	16 84,2%	3 15,8%	0 0,0%
10 Prestígio	34 28,6%	80 67,2%	5 4,2%	8 53,3%	7 46,7%	0 0,0%	11 57,9%	8 42,1%	0 0,0%
Total de respostas	451	709	30	91	57	2	123	65	2

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vt 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas			MÉDIA GERAL 605 pessoas		
Fator Motivacional	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Res
1 Elogios	9 32,1%	19 67,9%	0 0,0%	18 45,0%	22 55,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	211 34,8%	366 63,8%	8 1,3%
2 Reconhecimento do valor	4 14,3%	24 85,7%	0 0,0%	12 30,0%	27 67,5%	1 2,5%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	104 17,2%	490 81,0%	11 1,8%
3 Reconhecimento da dedicação	4 14,3%	24 85,7%	0 0,0%	8 20,0%	32 80,0%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	142 23,5%	454 75,0%	9 1,5%
4 Oportunidade de progresso	15 53,6%	13 46,4%	0 0,0%	19 47,5%	21 52,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	218 36,0%	382 63,1%	5 0,8%
5 Rec. da importância do trab.	20 71,4%	8 28,6%	0 0,0%	24 60,0%	16 40,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	368 60,8%	230 38,0%	7 1,2%
6 Consciência da imp. do trabalho	27 96,4%	1 3,6%	0 0,0%	38 95,0%	2 5,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	540 89,3%	62 10,2%	3 0,5%
7 Boa avaliação de desempenho	5 17,9%	23 82,1%	0 0,0%	13 32,5%	27 67,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	203 33,6%	392 64,8%	10 1,7%
8 Conhecimento das expectativas	11 39,3%	17 60,7%	0 0,0%	22 55,0%	18 45,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	286 47,3%	310 51,2%	9 1,5%
9 Posição justa	16 57,1%	12 42,9%	0 0,0%	20 50,0%	20 50,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	305 50,4%	285 47,1%	15 2,5%
10 Prestígio	9 32,1%	19 67,9%	0 0,0%	17 42,5%	22 55,0%	1 2,5%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	201 33,2%	369 64,3%	15 2,5%
Total de respostas	120	160	0	191	207	2	30	10	0	2578	3380	92

* Ret. / Filat. / Conj. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP/Lab/Dir/Vd. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : CONTEÚDO DO TRABALHO

QUESTÃO (10)	(1) Retorceadeiras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicaleira 105 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Exigência de reatocínio	37 74,0%	12 24,0%	1 2,0%	170 75,6%	55 24,4%	0 -	83 79,0%	19 18,1%	3 2,9%
2 Sem monotonia	26 52,0%	24 48,0%	0 -	110 48,9%	110 48,9%	5 2,2%	55 52,4%	47 44,8%	3 2,9%
3 Exigência de inteligência	44 88,0%	6 12,0%	0 -	205 91,1%	20 8,9%	0 -	97 92,4%	8 7,6%	0 -
4 Interessante	38 76,0%	10 20,0%	2 4,0%	150 66,7%	75 33,3%	0 -	62 59,0%	43 41,0%	0 -
5 Permite desenvolvimento	14 28,0%	33 66,0%	3 6,0%	79 35,1%	142 63,1%	4 1,8%	34 32,4%	70 66,7%	1 1,0%
6 Exige capacidade de análise	38 76,0%	10 20,0%	2 4,0%	190 84,4%	30 13,3%	5 2,2%	90 85,7%	14 13,3%	1 1,0%
7 Capacidade adequada	28 56,0%	21 42,0%	1 2,0%	150 66,7%	74 32,9%	1 0,4%	64 61,0%	40 38,1%	1 1,0%
8 Desafiante	21 42,0%	28 56,0%	1 2,0%	118 52,4%	106 47,1%	1 0,4%	40 38,1%	61 58,1%	4 3,8%
9 Gosto por desafios	28 56,0%	19 38,0%	3 6,0%	150 66,7%	74 32,9%	1 0,4%	54 51,4%	49 46,7%	2 1,9%
10 Gosto pelo conteúdo do trab.	28 56,0%	20 40,0%	2 4,0%	142 63,1%	80 36,6%	3 1,3%	58 55,2%	46 43,8%	1 1,0%
Total de respostas	302	183	15	1464	766	20	637	397	16

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Exigência de reatocínio	101 84,9%	15 12,6%	3 2,5%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
2 Sem monotonia	47 39,5%	67 56,3%	5 4,2%	6 40,0%	9 60,0%	0 0,0%	12 63,2%	6 31,6%	1 5,3%
3 Exigência de inteligência	100 84,0%	17 14,3%	2 1,7%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	18 94,7%	0 0,0%	1 5,3%
4 Interessante	76 63,9%	43 36,1%	0 0,0%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
5 Permite desenvolvimento	32 26,8%	85 71,4%	2 1,7%	8 53,3%	7 46,7%	0 0,0%	15 78,9%	4 21,1%	0 0,0%
6 Exige capacidade de análise	101 84,9%	16 13,4%	2 1,7%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
7 Capacidade adequada	79 66,4%	39 32,8%	1 0,8%	13 86,7%	2 13,3%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
8 Desafiante	55 46,2%	58 48,7%	6 5,0%	10 66,7%	4 26,7%	1 6,7%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
9 Gosto por desafios	79 66,4%	35 29,4%	5 4,2%	14 93,3%	0 0,0%	1 6,7%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
10 Gosto pelo conteúdo do trab.	68 57,1%	47 39,5%	4 3,4%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
Total de respostas	738	422	30	128	22	2	176	12	2

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vd 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas			MÉDIA GERAL 605 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Res.
1 Exigência de reatocínio	26 92,9%	2 7,1%	0 0,0%	38 95,0%	2 5,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	493 81,5%	105 17,4%	7 1,2%
2 Sem monotonia	19 67,9%	9 32,1%	0 0,0%	30 75,0%	10 25,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	308 50,9%	283 46,8%	14 2,3%
3 Exigência de inteligência	27 96,4%	1 3,6%	0 0,0%	37 92,5%	3 7,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	547 90,4%	55 9,1%	3 0,5%
4 Interessante	26 92,9%	2 7,1%	0 0,0%	35 87,5%	5 12,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	424 70,1%	179 29,8%	2 0,3%
5 Permite desenvolvimento	12 42,9%	15 53,6%	1 3,6%	23 57,5%	17 42,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	220 36,4%	374 61,8%	11 1,8%
6 Exige capacidade de análise	26 92,9%	1 3,6%	1 3,6%	37 92,5%	2 5,0%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	520 86,0%	73 12,1%	12 2,0%
7 Capacidade adequada	25 89,3%	3 10,7%	0 0,0%	28 70,0%	12 30,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	410 67,8%	191 31,6%	4 0,7%
8 Desafiante	23 82,1%	5 17,9%	0 0,0%	29 72,5%	11 27,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	319 52,7%	273 45,1%	13 2,1%
9 Gosto por desafios	27 96,4%	1 3,6%	0 0,0%	39 97,5%	1 2,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	414 68,4%	179 29,6%	12 2,0%
10 Gosto pelo conteúdo do trab.	25 89,3%	3 10,7%	0 0,0%	32 80,0%	7 17,5%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	390 64,5%	204 33,7%	11 1,8%
Total de respostas	236	42	2	328	70	2	38	2	0	4045	1916	89

* Ret. / Filat. / Conl. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP/Lab/Dir/Vd. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : RESPONSABILIDADES

QUESTÃO (10)	(1) Retorcadeiras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicaleira 105 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Sentimento de responsab.	48 96,0%	2 4,0%	0 -	211 93,8%	11 4,9%	3 1,3%	99 94,3%	6 5,7%	0 -
2 Rec. da responsabilidade	34 68,0%	16 32,0%	0 -	145 64,4%	77 34,2%	3 1,3%	76 72,4%	28 26,7%	1 1,0%
3 Autonomia	9 18,0%	41 82,0%	0 -	58 25,8%	166 73,8%	1 0,4%	23 21,9%	81 77,1%	1 1,0%
4 Coerência trab. executado	37 74,0%	13 26,0%	0 -	157 69,8%	63 28,0%	5 2,2%	72 68,6%	33 31,4%	0 -
5 Delegação	25 50,0%	24 48,0%	1 2,0%	108 48,0%	112 49,8%	5 2,2%	47 44,8%	56 53,3%	2 1,9%
6 Responsabilidade sobre resp.	45 90,0%	4 8,0%	1 2,0%	205 91,1%	16 7,1%	4 1,8%	99 94,3%	6 5,7%	0 -
7 Opinião solicitada	36 72,0%	13 26,0%	1 2,0%	130 57,8%	93 41,3%	2 0,9%	52 49,5%	52 49,5%	1 1,0%
8 Opinião respeitada	15 30,0%	33 66,0%	2 4,0%	85 37,8%	139 61,8%	1 0,4%	36 34,3%	68 64,8%	1 1,0%
9 Resp. perante colegas	42 84,0%	7 14,0%	1 2,0%	192 85,3%	31 13,8%	2 0,9%	90 85,7%	13 12,4%	2 1,9%
10 Delegação adequada	28 56,0%	21 42,0%	1 2,0%	138 61,3%	83 36,9%	4 1,8%	59 56,2%	44 41,9%	2 1,9%
Total de respostas	319	174	7	1429	791	30	653	387	10

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Sentimento de responsab.	109 91,6%	9 7,6%	1 0,8%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
2 Rec. da responsabilidade	72 60,5%	44 37,0%	3 2,6%	12 80,0%	3 20,0%	0 0,0%	16 84,2%	1 5,3%	2 10,5%
3 Autonomia	36 30,3%	80 67,2%	3 2,6%	7 46,7%	8 53,3%	0 0,0%	9 47,4%	10 52,6%	0 0,0%
4 Coerência trab. executado	88 73,9%	29 24,4%	2 1,7%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
5 Delegação	48 40,3%	69 58,0%	2 1,7%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	16 84,2%	3 16,8%	0 0,0%
6 Responsabilidade sobre resp.	103 86,6%	14 11,8%	2 1,7%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
7 Opinião solicitada	58 48,7%	59 49,6%	2 1,7%	12 80,0%	3 20,0%	0 0,0%	17 89,5%	2 10,5%	0 0,0%
8 Opinião respeitada	44 37,0%	70 58,8%	5 4,2%	5 33,3%	9 60,0%	1 6,7%	6 31,6%	13 68,4%	0 0,0%
9 Resp. perante colegas	104 87,4%	11 9,2%	4 3,4%	14 93,3%	0 0,0%	1 6,7%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
10 Delegação adequada	65 54,6%	49 41,2%	5 4,2%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	14 73,7%	5 26,3%	0 0,0%
Total de respostas	727	434	29	114	34	2	152	36	2

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vd 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas			MÉDIA GERAL 605 pessoas		
	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Res.
1 Sentimento de responsab.	27 96,4%	1 3,6%	0 0,0%	38 95,0%	2 5,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	570 94,2%	31 5,1%	4 0,7%
2 Rec. da responsabilidade	24 85,7%	4 14,3%	0 0,0%	31 77,5%	9 22,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	413 68,3%	183 30,2%	9 1,5%
3 Autonomia	10 35,7%	18 64,3%	0 0,0%	13 32,5%	27 67,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	169 27,9%	431 71,2%	5 0,8%
4 Coerência trab. executado	26 92,9%	2 7,1%	0 0,0%	32 80,0%	8 20,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	449 74,2%	149 24,6%	7 1,2%
5 Delegação	16 57,1%	12 42,9%	0 0,0%	24 60,0%	14 35,0%	2 5,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	295 48,8%	298 49,3%	12 2,0%
6 Responsabilidade sobre resp.	28 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	40 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	558 92,2%	40 6,6%	7 1,2%
7 Opinião solicitada	13 46,4%	15 53,6%	0 0,0%	29 72,5%	11 27,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	349 57,7%	250 41,3%	6 1,0%
8 Opinião respeitada	8 28,6%	20 71,4%	0 0,0%	17 42,6%	23 57,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	218 36,0%	377 62,3%	10 1,7%
9 Resp. perante colegas	28 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	36 90,0%	4 10,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	528 87,3%	67 11,1%	10 1,7%
10 Total de respostas	14 50,0%	13 46,4%	1 3,6%	25 62,5%	13 32,5%	2 5,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	356 58,8%	234 38,7%	15 2,5%
Total de respostas	194	85	1	285	111	4	32	8	0	3905	2060	85

* Ret. / Filat. / Coni. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP/Lab/Dir/Vd. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : PROMOÇÃO PARA TAREFAS MAIS AMPLAS

QUESTÃO (10)	(1) Retorcedeiras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicaleira 105 pessoas		
Fator Motivacional	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Bom sistemas de produção	16 32,0%	34 68,0%	0 -	89 39,6%	133 59,1%	3 1,3%	34 32,4%	70 66,7%	1 1,0%
2 Maiores desafios	31 62,0%	17 34,0%	2 4,0%	125 55,6%	92 40,9%	7 3,1%	63 60,0%	39 37,1%	3 2,9%
3 Escolha adequada	12 24,0%	36 72,0%	2 4,0%	67 29,8%	155 68,9%	3 1,3%	28 26,7%	74 70,5%	2 1,9%
4 Baseada em capacidade	35 70,0%	14 28,0%	1 2,0%	162 72,0%	61 27,1%	2 0,9%	80 76,2%	24 22,9%	1 1,0%
5 Bom ser promovido	34 68,0%	14 28,0%	2 4,0%	144 64,0%	75 33,3%	5 2,2%	69 65,7%	33 31,4%	3 2,9%
6 Critério conhecidos	9 18,0%	39 78,0%	2 4,0%	59 26,2%	162 72,0%	3 1,3%	23 21,9%	80 76,2%	1 1,0%
7 Interesses da empresa	14 28,0%	34 68,0%	2 4,0%	77 34,2%	148 65,8%	0 -	31 29,5%	71 67,6%	3 2,9%
8 Treinamento preparativo	24 48,0%	24 48,0%	2 4,0%	94 41,8%	126 56,9%	1 0,4%	45 42,9%	59 56,2%	1 1,0%
9 Oportunidades iguais	17 34,0%	30 60,0%	3 6,0%	92 40,9%	126 56,0%	5 2,2%	34 32,4%	70 66,7%	1 1,0%
10 Assunto aberto	9 18,0%	40 80,0%	1 2,0%	49 21,8%	173 76,9%	2 0,9%	20 19,0%	84 80,0%	1 1,0%
Total de respostas	201	282	17	658	1253	31	427	604	17

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
Fator Motivacional	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Bom sistemas de produção	38 31,9%	80 67,2%	1 0,8%	4 26,7%	11 73,3%	0 0,0%	12 63,2%	7 36,8%	0 0,0%
2 Maiores desafios	70 58,8%	45 37,8%	4 3,4%	13 86,7%	2 13,3%	0 0,0%	14 73,7%	4 21,1%	1 5,3%
3 Escolha adequada	33 27,7%	82 68,9%	4 3,4%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	13 68,4%	6 31,6%	0 0,0%
4 Baseada em capacidade	76 63,9%	40 33,6%	3 2,5%	14 93,3%	1 6,7%	0 0,0%	18 94,7%	1 5,3%	0 0,0%
5 Bom ser promovido	67 56,3%	48 40,3%	4 3,4%	14 93,3%	1 6,7%	0 0,0%	16 84,2%	3 15,8%	0 0,0%
6 Critério conhecidos	28 23,5%	86 72,3%	4 3,4%	3 20,0%	12 80,0%	0 0,0%	9 47,4%	10 52,6%	0 0,0%
7 Interesses da empresa	32 26,9%	84 70,6%	2 1,7%	14 93,3%	1 6,7%	0 0,0%	17 89,5%	2 10,5%	0 0,0%
8 Treinamento preparativo	45 37,8%	69 58,0%	5 4,2%	12 80,0%	2 13,3%	1 6,7%	17 89,5%	2 10,5%	0 0,0%
9 Oportunidades iguais	40 33,6%	76 63,9%	3 2,5%	11 73,3%	4 26,7%	0 0,0%	15 78,9%	4 21,1%	0 0,0%
10 Assunto aberto	24 20,2%	89 74,8%	6 5,0%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	7 36,8%	12 63,2%	0 0,0%
Total de respostas	453	699	36	104	45	1	136	51	1

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vc 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chf. 4 pessoas		
Fator Motivacional	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Bom sistemas de produção	4 14,3%	24 85,7%	0 0,0%	12 30,0%	28 70,0%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%
2 Maiores desafios	21 75,0%	7 25,0%	0 0,0%	31 77,5%	7 17,5%	2 5,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
3 Escolha adequada	7 25,0%	20 71,4%	1 3,6%	21 52,5%	19 47,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%
4 Baseada em capacidade	21 75,0%	7 25,0%	0 0,0%	29 72,5%	11 27,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
5 Bom ser promovido	19 67,9%	9 32,1%	0 0,0%	32 80,0%	7 17,5%	1 2,5%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%
6 Critério conhecidos	5 17,9%	23 82,1%	0 0,0%	13 32,5%	27 67,5%	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%
7 Interesses da empresa	9 32,1%	18 64,3%	1 3,6%	24 60,0%	16 40,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
8 Treinamento preparativo	12 42,9%	15 53,6%	1 3,6%	20 50,0%	19 47,5%	1 2,5%	3 75,0%	2 50,0%	0 0,0%
9 Oportunidades iguais	10 35,7%	17 60,7%	1 3,6%	21 52,5%	18 45,0%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
10 Assunto aberto	3 10,7%	25 89,3%	0 0,0%	6 15,0%	33 82,5%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
Total de respostas	111	165	4	209	185	6	33	8	0

MÉDIA GERAL 606 pessoas		
Concordam	Discordam	Sem Res.
211 34,8%	389 64,3%	5 0,8%
372 61,5%	213 35,2%	19 3,1%
194 32,1%	398 65,8%	12 2,0%
439 72,6%	159 26,3%	7 1,2%
398 65,8%	191 31,6%	15 2,5%
151 25,0%	441 72,9%	10 1,7%
222 36,7%	374 61,8%	8 1,3%
272 45,0%	320 52,9%	12 2,0%
244 40,3%	345 57,0%	14 2,3%
131 21,7%	462 76,4%	11 1,8%
2634	3292	113

* Ret. / Filat. / Conl. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP/Lab/Dir/Vd. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.

FATOR : SENTIDO DE REALIZAÇÃO

QUESTÃO (10)	(1) Retorcedelras 50 pessoas			(2) Filatórios 225 pessoas			(3) Conicaleira 105 pessoas		
Fator Motivacional	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Gosto pelo trabalho	46 92,0%	4 8,0%	0 -	185 82,2%	40 17,8%	0 -	81 77,1%	23 21,9%	1 1,0%
2 Rec. Da importância do trab.	46 92,0%	4 8,0%	0 -	207 92,0%	15 6,7%	3 1,3%	94 89,5%	10 9,5%	1 1,0%
3 Exigência da capacidade	44 88,0%	6 12,0%	0 -	190 84,4%	35 15,6%	0 -	86 81,9%	18 17,1%	1 1,0%
4 Troca de idéias	40 80,0%	10 20,0%	0 -	152 67,6%	72 32,0%	1 0,4%	78 74,3%	25 23,8%	2 1,9%
5 Trabalho especializado	29 58,0%	19 38,0%	2 4,0%	135 60,0%	85 37,8%	5 2,2%	63 60,0%	41 39,0%	1 1,0%
6 Melhoria constante	42 84,0%	1 2,0%	1 2,0%	207 92,0%	15 6,7%	3 1,3%	100 95,2%	5 4,8%	0 -
7 Autonomia	16 32,0%	33 66,0%	1 2,0%	63 28,0%	161 71,6%	1 0,4%	24 22,9%	79 75,2%	2 1,9%
8 Gosto por ir ao trabalho	30 60,0%	18 36,0%	2 4,0%	139 61,8%	85 37,8%	1 0,4%	60 57,1%	44 41,9%	1 1,0%
9 Realização	31 62,0%	18 36,0%	1 2,0%	141 62,7%	82 36,4%	2 0,9%	52 49,5%	51 48,6%	2 1,9%
10 Importância pessoal	20 40,0%	29 58,0%	1 2,0%	101 44,9%	122 54,2%	2 0,9%	49 46,7%	54 51,4%	2 1,9%
Total de respostas	344	142	8	1520	712	18	687	350	13

QUESTÃO (10) continuação	(4) Preparação 119 pessoas			(5) Port./Alm./Exp. 15 pessoas			(6) Contra M./Mest 19 pessoas		
Fator Motivacional	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta
1 Gosto pelo trabalho	95 79,8%	21 17,6%	3 2,5%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
2 Rec. Da importância do trab.	107 89,9%	12 10,1%	0 0,0%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	18 94,7%	0 0,0%	1 5,3%
3 Exigência da capacidade	95 79,8%	20 16,8%	4 3,4%	13 86,7%	2 13,3%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
4 Troca de idéias	75 63,0%	42 35,3%	2 1,7%	9 60,0%	6 40,0%	0 0,0%	12 63,2%	7 36,8%	0 0,0%
5 Trabalho especializado	76 63,9%	40 33,6%	4 3,4%	12 80,0%	3 20,0%	0 0,0%	16 84,2%	3 15,8%	0 0,0%
6 Melhoria constante	107 89,9%	12 10,1%	0 0,0%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	19 100,0%	0 0,0%	0 0,0%
7 Autonomia	36 30,3%	80 67,2%	4 3,4%	7 46,7%	8 53,3%	0 0,0%	14 73,7%	5 26,3%	0 0,0%
8 Gosto por ir ao trabalho	74 62,2%	45 37,8%	0 0,0%	15 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	15 78,9%	4 21,1%	0 0,0%
9 Realização	63 52,9%	50 42,0%	6 5,0%	12 80,0%	2 13,3%	1 6,7%	16 84,2%	3 15,8%	0 0,0%
10 Importância pessoal	68 57,1%	47 39,5%	4 3,4%	10 66,7%	5 33,3%	0 0,0%	16 84,2%	3 15,8%	0 0,0%
Total de respostas	796	369	27	123	26	1	164	25	1

QUESTÃO (10) continuação	(7) Manutenção 28 pessoas			(8) PCP/Lab/Dir/Vc 40 pessoas			(9) Set.ADM/Chef. 4 pessoas			MÉDIA GERAL 605 pessoas		
Fator Motivacional	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Resposta	Concordam	Discordam	Sem Res.
1 Gosto pelo trabalho	25 89,3%	3 10,7%	0 0,0%	36 90,0%	4 10,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	506 83,6%	95 15,7%	4 0,7%
2 Rec. Da importância do trab.	25 89,3%	3 10,7%	0 0,0%	40 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	556 91,9%	44 7,3%	5 0,8%
3 Exigência da capacidade	24 85,7%	4 14,3%	0 0,0%	36 90,0%	4 10,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	511 84,5%	89 14,7%	5 0,8%
4 Troca de idéias	25 89,3%	3 10,7%	0 0,0%	20 50,0%	20 50,0%	0 0,0%	1 25,0%	3 75,0%	0 0,0%	412 68,1%	188 31,1%	5 0,8%
5 Trabalho especializado	23 82,1%	5 17,9%	0 0,0%	28 70,0%	12 30,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	385 63,6%	209 34,5%	12 2,0%
6 Melhoria constante	28 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	40 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	562 92,9%	33 5,5%	4 0,7%
7 Autonomia	15 53,6%	13 46,4%	0 0,0%	15 37,5%	25 62,5%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	193 31,9%	405 66,9%	8 1,3%
8 Gosto por ir ao trabalho	21 75,0%	7 25,0%	0 0,0%	26 65,0%	14 35,0%	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	0 0,0%	383 63,3%	228 37,7%	4 0,7%
9 Realização	21 75,0%	7 25,0%	0 0,0%	29 72,5%	11 27,5%	0 0,0%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	369 61,0%	224 37,0%	12 2,0%
10 Importância pessoal	18 64,3%	10 35,7%	0 0,0%	24 60,0%	15 37,5%	1 2,5%	4 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	310 51,2%	285 47,1%	10 1,7%
Total de respostas	225	55	0	294	115	1	34	6	0	4187	1800	69

* Ret. / Fiat. / Coni. / Prep. / Port./Alm./Exp. / Cont. M.; Mestr. / Manut. / PCP/Lab/Dir/Vd. / Adm.Chef. São setores da empresa em estudo.