

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial

Aline Gomes do Nascimento

Auto-percepção dos funcionários de uma empresa
supermercadista familiar: Um estudo de caso sob convívio
organizacional

Rio de Janeiro
2008

Aline Gomes do Nascimento

Auto-percepção dos funcionários de uma empresa
supermercadista familiar: Um estudo de caso sob convívio
organizacional

Dissertação apresentada à Universidade
Estácio de Sá como requisito parcial para
obtenção do título de mestre em Administração e
Desenvolvimento Empresarial

ORIENTADOR: Prof. Dsc. Harvey José Santos Ribeiro Cosenza

Rio de Janeiro
2008

Dedico este trabalho:

A Deus, fonte da plena sabedoria, que ao longo do mestrado me sustentou com esta palavra:

“ Ao homem que teme ao Senhor, ele o instruirá no caminho que deve escolher.” (Salmos 24,12)

Aos meus pais pelo apoio INCONDICIONAL em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

São muitos...

Primeiramente a Deus, fonte inesgotável e sobrenatural de amparo e inspiração.

Aos meus pais que sempre acreditaram e contribuíram para a realização de TODOS os meus objetivos.

Ao meu marido Vinícius pelo amor, paciência e compreensão em todos os momentos, situações e circunstâncias.

Ao professor Harvey, pelos conhecimentos transmitidos e pelo acompanhamento constante na construção deste trabalho.

A professora Vera Simonetti por sua sábia orientação na parte final deste projeto.

Aos colaboradores da empresa supermercadista em estudo pelo apoio e disposição durante a realização da pesquisa.

E a todos que de uma forma ou de outra puderam contribuir direta ou indiretamente para a realização deste projeto.

“Reze como se todas as coisas dependessem só de Deus;
Mas aja como se todas as coisas dependessem só de você.”

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar os fatores críticos de sucesso que influenciam a percepção em uma empresa supermercadista familiar. Buscou-se uma análise da relação entre a empresa e seus empregados sob a influência da cultura organizacional, para contribuir na compreensão do atual modelo de gestão adotado pela empresa, com a intenção de se discutir os aspectos que influenciam na relação empresa x empregado. O estudo de caso se desenvolveu numa empresa supermercadista familiar localizada na cidade de Águia Branca, interior norte do Estado do Espírito Santo. Na seqüência, para fundamentar este trabalho, foram utilizados estudos de Srour e Schein para fundamentar clima e cultura organizacional, Porter e Mintzberg para fundamentar estratégia, Penna e Teles para fundamentar percepção, dentre outros. O planejamento de estudo se deu através de uma abordagem quantitativa descritiva, em que foram estudados os depoimentos dos empregados. A partir da aplicação do modelo proposto neste trabalho, os resultados demonstram que a empresa possui uma imagem positiva e credibilidade frente a seus empregados; valoriza o empregado; possui boas redes internas de relacionamento e que remunera seu empregado satisfatoriamente. Ainda, o cotidiano de trabalho é relatado como favorável ao desempenho das atividades dos empregados.

Palavras-chave: Fatores críticos de sucesso, auto-percepção.

ABSTRACT

The goal of this work is to identify the critical factors of success that have influence in the perception of a familiar supermarket company.

It was made an analysis of the relationship between the company and its employees, under the influence of the organizational culture, to contribute in the comprehension of the actual model of management adopted by the company, with the intention to discuss the aspects that influence in the relationship company vs. employee. The case study was developed in a familiar supermarket company, located in Águia Branca, North Country of the Espírito Santo state. In the sequence, to fundament this work, were used studies of Srour and Schein to fundament organizational climate and culture, Porter and Mintzberg to fundament strategy, Peena and Teles to fundament perception, among others. The study planning was done through a quantitative and descriptive approach, in which were studied the deposition of the employees. From the application of the proposed model in this work, the results show that the company has a positive image and credibility before its employees; it valorizes the employee; has good internal networks of relationship and remunerates its employee satisfactorily. Further, the quotidian of work is related as favorable to the development of the employees' activities.

Keywords: Critical factors of success, self-perception.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Formulação do Problema.....	10
1.2 Delimitação do estudo.....	11
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo final.....	11
1.3.2 Objetivos intermediários.....	11
1.4 Relevância do estudo.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Cultura Organizacional.....	14
2.2 Percepção.....	27
2.4 Fatores críticos de sucesso	31
2.5 Organização.....	33
2.6 O poder nas organizações	38
2.7 Empresas familiares.....	41
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	46
3.1 A perspectiva da pesquisa.....	46
3.2 Tipologia da pesquisa.....	47
3.3 O lócus da pesquisa.....	49
3.4 Escolha dos entrevistados.....	50
3.5 O método.....	50
3.6 Plano de coleta de dados.....	51
3.6.1 Elaboração do questionário de coleta de dados.....	53
3.7 Plano de análise de dados.....	54
3.8 Limitação do método.....	55
3.9 O caso	55
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
6 CONCLUSÃO	85
REFERÊNCIAS	88
ANEXOS	91
Anexo 01 – Modelo de questionário	92

1 - INTRODUÇÃO

A comunicação exerce um papel estratégico de auxiliar na construção de melhores formas de interação social e entendimento entre os públicos (fornecedores, clientes, empregados, etc.), a partir de um ambiente saudável de trabalho. Considerando que para haver interação e entendimento é preciso que haja uma cultura organizacional que propicie isto, é necessário, portanto, que se investigue o que poderá contribuir para um relacionamento satisfatório entre empresa e seu público interno, através de meios existentes para viabilizar essa interação.

Cada empresa possui cultura própria. Fica cada vez mais difícil, para a organização, enfrentar um mercado, cada vez mais competitivo, com pessoas a favor e outras contra. Por isso há necessidade de um alinhamento dos interesses pessoais e empresariais para que não haja atraso no ritmo da empresa, pois velocidade e competência são fatores fundamentais para se manter nesse mercado. Deste modo, a empresa deve se mobilizar na busca contínua de sinergia organizacional para resultados.

Assim sendo, este trabalho busca investigar fatores críticos de sucesso, de uma empresa supermercadista familiar, através de uma pesquisa sobre a auto-percepção dos empregados em relação a seu cotidiano de trabalho, com objetivo de se descobrir fatores que possam contribuir para um dia-a-dia apropriado de trabalho dentro da empresa.

A escolha do tema deve-se ao fato de que uma empresa que não investe no bom relacionamento com seu público interno pode estar deixando de alimentar uma fonte muito importante para o desenvolvimento de seus negócios, pois é através da valorização da percepção dos empregados que se poderá melhorar a relação da empresa com seu público interno, e em muitos casos melhorar a produtividade.

A percepção é abordada permeando uma empresa supermercadista familiar através de uma abordagem teórica e conceitual.

Na tentativa de fundamentar percepção, procurar-se-á entender como se fortalece essa denominação, o que elas abrangem e o que é necessário para se alcançar e manter um cotidiano de trabalho positivo nas organizações.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O problema da presente dissertação é:

Que fatores críticos de sucesso podem influenciar o convívio organizacional de uma empresa supermercadista familiar?

Para responder a este questionamento, será utilizado um estudo de caso em uma empresa supermercadista familiar, onde poder-se-á fazer as observações e questionamentos sobre a cultura organizacional da empresa.

1.2 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho busca identificar os fatores críticos de sucesso que podem influenciar a auto-percepção de uma empresa supermercadista familiar. O estudo delimita-se a pesquisar, através de questionários (anexo 1), os empregados de uma pequena empresa, situada em uma cidade do interior, ao norte do Estado do Espírito Santo. Os questionários foram entregues pessoalmente pela pesquisadora a cada um dos funcionários no primeiro semestre do ano de 2007. Os questionários foram respondidos na empresa em estudo, em horário previamente marcado e recolhidos pela própria pesquisadora após terem sido respondidos.

1.3 – OBJETIVOS

Os objetivos determinados para a presente pesquisa são:

1.3.1 - Objetivo final

- Identificar os aspectos críticos de sucesso que influenciam o convívio organizacional de uma empresa supermercadista familiar.

1.3.2 - Objetivos intermediários

1. Apontar se a gestão da empresa é centralizada ou descentralizada;
2. Verificar quais são as estratégias voltadas para o convívio organizacional.

1.4 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO

1.4.1 – Nível de mercado

De uma perspectiva prática, o estudo fornecerá subsídios e sugestões sobre as questões da auto-percepção dos empregados, na busca por melhorias no cotidiano das empresas, e também como forma de auxiliar os indivíduos interessados em implementar ou manter um cotidiano de trabalho saudável e eficiente no seu dia-a-dia organizacional.

É relevante essa abordagem, pois as condições dos ambientes de trabalho é uma questão que atinge a todos, e onde se torna mais crítico o problema relativo ao equilíbrio do relacionamento entre empresa e funcionários, assim como funcionários entre si, vistos sob o aspecto do desenvolvimento e da sobrevivência da própria empresa.

Assim, é passível de reflexão a busca de um levantamento dos aspectos que influenciam um convívio organizacional saudável, neste caso específico, em uma empresa supermercadista.

1.4.2 – Nível Acadêmico

Ao se examinar os fatores críticos de sucesso, os achados do estudo poderão revelar as fraquezas e forças que levam um clima organizacional ser satisfatório ou não, e este exame deverá produzir sugestões teóricas para adaptações no dia-a-dia da

organização. Buscar-se-á enriquecer assim a literatura que existe e incentivar para que outros trabalhos possam ser desenvolvidos nesta área.

1.4.3 – Nível Pessoal

Conforme a formação da pesquisadora em comunicação social com ênfase em Relações Públicas, a importância deste estudo se torna evidente devido as Relações Públicas atuarem de forma a valorizar as diferenças e trabalhar na direção que permita compreendê-las, buscando cada vez mais um olhar centrado na realidade que o cerca e a busca por um clima aprazível de convivência organizacional.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - CULTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo propõe uma reflexão teórica sobre temas relacionados à cultura organizacional com o objetivo de verificar e compreender os traços de uma empresa familiar supermercadista, a fim de identificar e representar os fatores primordiais de sucesso para a cultura organizacional da empresa em estudo.

Para tanto, buscou, primeiramente, desvendar o significado de cultura organizacional como forma de refletir sobre a relação existente entre o termo e a organização. Assim, recorreu-se a uma extensa bibliografia de áreas diversas.

Para tanto, afirma-se que a identidade da organização, diferente do conceito que se tem dela, é definida por sua cultura organizacional, responsável por dar o eixo necessário à união dos membros dessa sociedade em torno de objetivos, ações e comportamentos:

basta entrar em qualquer organização para logo ser assaltado por uma presença informe. Paira no ar um mistério que faz às vezes de esfinge e que sugere, no silêncio de sua carranca, a famosa frase: “decifra-me ou te devoro”. A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram. E, de forma curiosa, os indivíduos, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos. O ar parece vibrar, impregnado por sutis reverências e por conteúdos furtivos, por mil cumplicidades que códigos e jargões disfarçam [...]. (SROUR, 2005, p.203)

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos da organização e ela é um elemento essencial para nortear a maneira como o trabalho é efetuado no dia-a-dia de uma organização:

cultura organizacional é o conjunto de valores, conhecimentos, hábitos e costumes de determinada organização, conjunto este que, acrescido à finalidade precípua desta coletividade de pessoas, leva os sistemas e as pessoas que dela fazem parte a se comportar de determinada maneira em todos os principais atos, funções ou tarefas (WEIL, 1992. p.88)

Para Srour (2005, p.204), cultura organizacional é

representações imaginárias que uma organização cultiva identificando quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. Como não são frutos de um ensino sistemático, acabam em boa parte adivinhadas e compõem uma espécie de mapa ou *kit* de sobrevivência

Segundo Fleury (1991), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se:

- O Histórico das Organizações: o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época que propiciam o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos. O fundador neste contexto tem um papel fundamental, pois ele detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão.

- Os incidentes críticos por que passou a organização, tais como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos também são formadores de sua história. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de serem preservados ou, pelo contrário, questionados, emergem com maior nitidez;

- O Processo de Socialização de Novos Membros: o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais;

- As Políticas de Recursos Humanos: as políticas de recursos humanos têm papel relevante no processo de construção de identidade da organização por serem as mediadoras da relação entre capital e trabalho. Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização;

- O Processo de Comunicação: a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma

organização. É preciso identificar os meios formais orais (contactos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, "memos") e os meios informais, como por exemplo a "rádio-peão". O mapeamento dos meios permite o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização;

- A Organização do Processo de Trabalho: a análise da organização do processo de trabalho em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Assim, ela é importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, além de fornecer o referencial para se decifrar a dimensão político-construtiva do elemento simbólico. Ou seja, para se questionar como elementos simbólicos ocultam ou instrumentalizam relações de poder é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes no processo de trabalho;

- As Técnicas de Investigação: derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos autores. Na ênfase quantitativa utiliza-se levantamento de opinião, através de questionários, escalas, entrevistas, etc. Na ênfase qualitativa utilizam-se dados secundários da própria organização (documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, jornais, etc.). As técnicas mais utilizadas para coleta de dados primários são entrevistas, observação participante e não participante e dinâmicas de grupo, com uso de jogos e simulações.

Ainda, a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis (Fleury, 1991):

- Nível dos artefatos visíveis: fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos;
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Cada cultura organizacional pode ser compreendida de alguma forma e através de meios diversos. Sobre isso Srour (2005, p.205) afirma que

as expressões mentais encontram-se tão entranhadas nas práticas cotidianas, que somente uma observação acurada consegue revelá-las. Suas manifestações assumem as formas mais variadas: princípios, valores e normas morais; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e códigos verbais ou não-verbais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches

A cultura de uma organização transpira através de vários elementos. Endossando o nível dos artefatos visíveis da cultura, Srour (2005) ressalta a comunicação simbólica das organizações, traduzida pelos elementos aparentes, que se estampam tanto na arquitetura do ambiente (cores, mobiliário, decoração), como no comportamento das pessoas que trabalham no local. O visitante, ao chegar em uma empresa, lê a cultura através dessas percepções. Para o funcionário, essa cultura já se encontra introjetada como parte de seu cotidiano, fazendo com que transite com naturalidade entre os simbolismos expostos.

O conceito de cultura é comumente utilizado por diferentes estudiosos e em diversas áreas da sociedade. Antropólogos têm uma visão de cultura pelo todo da sociedade, enquanto os sociólogos limitam o termo a uma dimensão simbólica. Já o senso comum analisa a cultura pelo conhecimento que as pessoas detêm. Mas cultura, num sentido mais lato, designa manifestações culturais em geral, como por exemplo, esculturas, espetáculos, concertos, filmes de autor, shows e outros eventos. (SROUR, 2005)

Srour (2005, p.173) identifica quatro campos de saber para análise da cultura nas organizações:

a) Saber ideológico – evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas;

- b) Saber científico – evidências explicativas, demonstráveis, 'know-why';
- c) Saber artístico – expressões estéticas;
- d) Saber técnico – procedimentos, regras operatórias, 'know-how'.

Srour (2005, p.211) entende cultura “como equivalente à dimensão simbólica das coletividades, porque as representações imaginárias forma seu abstrato”. Isso significa que a cultura:

- Comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade em que vivem;
- Faculta o controle sobre o meio ambiente;
- Dirige-se a toda atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo comportamento humano é simbólico;
- Não se circunscreve ao mundo abstrato das idéias porque, embora pensadas, as idéias são, sobretudo, vividas e praticadas.

Para Srour (2005, p.211)

a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. É disso que se trata quando se fala de socialização ou de endoculturação: os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, se tornam produtos do meio sociocultural em que crescem; se conformam aos padrões culturais vigentes e, com isso, se submetem a um processo de integração ou de adaptação social

Percebe-se nessa afirmação que a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros e a forma como eles devem agir, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado:

nas organizações, a cultura impregna as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos. Isso os torna semelhantes nos modos de agir e, muitas vezes, de pensar. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das idiosincrasias individuais, principalmente diante de situações novas. E a disparidade das orientações adotadas certamente poderia provocar-lhes prejuízos”. (SROUR, 2005, p.212)

Para Da Matta (1986, p. 4), em Antropologia Social e Sociologia, cultura significa “ um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas”. Para o autor, é justamente por compartilharem parcelas importantes deste código (cultura), que indivíduos com interesses e capacidades distintas, ou até mesmo opostas, têm a capacidade de transformarem-se em um grupo e viver juntos, sentindo-se parte de uma mesma totalidade.

Dias (2003, p.20), alinha sete elementos básicos na conformação de qualquer cultura, mesmo que cada cultura apresente conteúdo distinto: crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma e tecnologia, conforme segue:

- Crenças: as culturas são fundamentadas em um conjunto de crenças, com o compartilhamento de conhecimentos e idéias sobre a natureza da vida;
- Valores: são concepções coletivas do que possa ser considerado desejável ou não em determinada cultura. Os valores influenciam o comportamento dos indivíduos, servindo como critério para avaliar ações de outros;
- Normas: traduzem crenças específicas para o comportamento, detalhando o que pode ou não ser feito. Podem ser codificadas no direito (formais) ou ritualizadas nos costumes (informais);
- Sanções: são punições e recompensas utilizadas para garantir o cumprimento das normas. As sanções formais são recompensas e punições oficiais e públicas, enquanto que as informais não são oficiais, podendo ser sutis e até capazes de provocar reações inconscientes no comportamento cotidiano. As sanções podem ser positivas (aumento no salário, palavras de gratidão, medalha de honra ao mérito) ou negativas (multas, ameaça, assédio, lesão física, olhar depreciativo);
- Símbolos: são definidos como algo que carrega um significado particular que possa ser reconhecido pelas pessoas que partilham uma mesma cultura. Os símbolos podem ter significados diferentes para culturas distintas;
- Idioma: considerado como elemento chave da cultura, considerando a importância da linguagem para compreensão compartilhada;
- Tecnologia: influencia como as pessoas trabalham e como socializam e pensam sobre o mundo, sendo que toda mudança tecnológica implica mudanças culturais.

Para Schein (1985) a cultura de uma organização pode ser compreendida como um conjunto de princípios básicos compartilhados que um determinado grupo aprende e desenvolve para enfrentar problemas de adaptação externa e integração interna, princípios estes que têm funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a maneira correta para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Schein (1985) ainda define cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Nessa definição, Schein (1985) apresenta uma idéia de processo, em que a cultura organizacional é introduzida na empresa a partir de padrões culturais dos fundadores, sendo construída e transmitida pelos primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar problemas da organização.

Fleury (1992, p.22) define a cultura organizacional a partir da concepção de Schein, incorporando uma dimensão política:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Schein (1985, p.39) ainda comenta que

não conseguimos inferir as certezas com a mera observação do comportamento. Se quisermos realmente entender a cultura, devemos passar por um processo que envolve a observação sistemática e a

conversa com os membros da empresa, para ajudar a tornar as certezas tácitas e explícitas

Shein (1985) também propõe categorias para se investigar o universo cultural de uma organização:

- Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
- Explorar e analisar, junto a pessoas de dentro da organização, as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

No mesmo sentido Schein (1985) classifica e explica as principais categorias que são associadas com a cultura:

- Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem: a linguagem utilizada, as tradições e os costumes que evoluem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações.
- Normas do grupo: os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho.
- Valores expostos: os princípios e valores articulados e publicamente anunciados, que o grupo proclama estar tentando atingir, tais como qualidade do produto ou liderança em preço.
- Filosofia formal: os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do

grupo em relação aos acionistas, clientes e outros stakeholders.

- Regras do jogo: as regras implícitas para ser bem sucedido na organização, os macetes que um recém chegado deve aprender para ser aceito pelo grupo, o jeito que nós fazemos as coisas por aqui.
- Clima: o sentimento que é gerado num grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem uns com os outros, com clientes ou estranhos.
- Habilidades incorporadas: as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas, que são passadas de geração para geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito.
- Hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas lingüísticos: as estruturas cognitivas compartilhadas que guiam as percepções, pensamentos e linguagem usadas pelos membros de um grupo e são aprendidas pelos novos membros no processo de socialização inicial.
- Significados compartilhados: o entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem.
- Metáforas ou símbolos integrativos: as idéias, sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizar, que pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incorporados em edifícios, layout dos escritórios e outros artefatos materiais do grupo.

Analisando essas categorias da cultura, nota-se que a estabilidade estrutural do grupo está implícita. Quando alguma coisa é cultural não é somente compartilhada, mas profunda e estável. Outro elemento que conduz à estabilidade é a padronização ou integração das categorias num grande paradigma ou gestalt que junta as várias categorias num nível mais profundo. A cultura de alguma forma implica que os rituais, clima, valores, e comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essa padronização ou integração é a essência do que se entende por cultura (SCHEIN, 1985).

Infere-se daí que a melhor maneira de pensar sobre cultura é encará-la como o conhecimento compartilhado acumulado de um grupo, abrangendo elementos cognitivos, emocionais e comportamentais da estrutura psicológica do grupo.

Já Motta e Vasconcelos (2001, p. 310) consideram possível observar a cultura de uma organização por meio dos seguintes elementos:

- A prática de ritos coletivos: permite perceber os valores predominantes na organização, como diferenciação hierárquica ou aparente democracia nas relações, formalidade ou informalidade. Podem ser considerados como exemplos, a forma como os novos membros são admitidos na organização (o trote de calouros nas faculdades é um rito de iniciação nesse sentido) , a forma como os indivíduos sentam para almoçar (quem senta com quem, o que conversam, como se comportam, se existem restaurantes separados para categorias de profissionais distintas), etc.;
- A perpetuação de mitos ou de histórias na organização: como boatos, anedotas e histórias sobre donos, fundadores ou chefes, revelam muito sobre a cultura de uma organização. Normalmente não se

conhece a autoria dessas histórias, que circulam livremente entre os membros da organização;

- A existência de tabus ou assuntos proibidos: o que deve e o que não deve ser comentado acerca da organização reflete a cultura predominante;

- Normas de comportamento: a forma de comportamento dos indivíduos em ocasiões específicas; como cada um dependendo da sua função e da sua posição hierárquica deve agir, incluindo vestuário, a maneira formal ou não, de tratar o superior hierárquico;

- Valores emergentes do grupo organizacional: numa organização, via de regra, existem os valores oficiais, propagados em comunicações verbais ou escritas, regulamentos, publicações, revistas e demais meios afins e existem, ao mesmo, os valores reais e as formas de comportamento efetivamente praticadas. É importante observar se em determinada cultura organizacional existem diferenças significativas entre o que se apregoa e o que se faz;

- A linguagem: um importante indicador da cultura organizacional consiste em observar as expressões utilizadas com freqüência nos discursos e comunicações oficiais e a forma como cada grupo, em particular se expressa;

- Atos simbólicos e formas de expressão em geral: desenhos humorísticos, manifestos, reclamações, constituem exemplos de outras formas de expressão que revelam elementos presentes na cultura organizacional.

Porém, a cultura organizacional não é construída de uma hora pra outra, e sim ao longo do tempo, explicitando de formas diversas a identidade da organização, quem ela é e a forma como trabalha, assim como auxilia na forma de distinguir uma organização de outrem.

2.2 - PERCEPÇÃO

A satisfação do colaborador no ambiente de trabalho vem se tornando uma exigência às organizações bem sucedidas. Assim, as empresas estão se voltando ao objetivo de criar um ambiente de trabalho agradável, investindo na motivação e no comprometimento de sua mão de obra, por meio dos conceitos de qualidade de vida no trabalho. Porém, para que se possa proporcionar um melhor ambiente de trabalho é necessário conhecer a percepção que os trabalhadores têm a respeito da empresa aonde trabalham.

Para Penna (1993, p.11)

perceber é conhecer, através dos sentidos, objetos e situações. O ato implica, como condição necessária, a proximidade do objeto no espaço e no tempo, bem como a possibilidade de se lhe ter acesso direto ou imediato. Objetos distantes no tempo não podem ser percebidos. Podem ser evocados ou imaginados. Podem ser, ainda, pensados. De qualquer forma fica excluída a possibilidade de serem percebidos

A partir do momento que as pessoas entram em contato com algum tipo de informação e as processam, elas são fortemente influenciadas por esquemas sociais. Baron e Byrne (1994) et Rodrigues, Assmar e Jablonski (2000) definem esquemas sociais como “coleções organizadas de crenças e sentimentos acerca de algum aspecto do mundo. Eles funcionam como plataformas mentais e fornecem estrutura para a interpretação e a organização das novas informações com que nos deparamos”.

Sendo assim, temos esquemas acerca de pessoas (engenheiros, artistas, políticos, contadores, etc.), de nós mesmos (tímidos, desportistas, contemplativos, etc.), do comportamento dominante em certos

ambientes (festas, jogos, futebol, culto religioso, etc.), de determinados grupos (negros, asiáticos, muçulmanos, etc.), de gênero (masculino, feminino, indiferenciado, etc.), e assim por diante. (Rodrigues, Assmar e Jablonski, 2000, p. 81)

As pessoas utilizam-se de todas as informações disponíveis para formar impressões sobre os fatos ou sobre outras pessoas. Porém, nem sempre dispõe de informações suficientes para se ter uma percepção coerente. Freedman, Carlsmith e Sears (1970, p.41) afirmam que:

Uma tendência importante e aparentemente universal é que as pessoas formam extensas impressões dos outros com base em informações muito limitadas. Tendo visto alguém ou mesmo o seu retrato por apenas alguns minutos, as pessoas tendem a formar opiniões sobre um grande número de suas características. Embora os indivíduos, usualmente, não se mostram francamente confiantes nas opiniões formadas dessa maneira, eles estão dispostos, de um modo geral a avaliar a inteligência, idade, antecedentes, raça, religião, nível de educação, honestidade, afetividade e muitas outras características de uma pessoa através dessas impressões.

Sendo que, segundo Penna (1993, p. 11) , para se perceber algo, é necessário limitar as informações que recebemos.

o ato de perceber ainda pode caracterizar-se pela limitação informativa. Percebe-se em função de uma perspectiva. A possibilidade de se apreender a totalidade do objeto apenas ocorre na imaginação, que, por outro lado, constitui forma de organização da consciência inteiramente protegida contra o erro. A percepção é, assim, forma restrita de captação de conhecimentos.

Para Teles (1981) a percepção é definida como o esforço do ser humano de organizar interiormente os elementos levados pelos sentidos. Refere o autor que perceber é conhecer, através dos sentidos, objetos e situações. É através da percepção

que os indivíduos interagem com o meio exterior e adotam determinadas formas de agir.

A conduta é, essencialmente, um processo de readaptação. Visa recompor um equilíbrio que se destruiu, diante das alterações que continuamente se produzem, tanto no meio externo quanto no indivíduo. Sua eficiência, por isso mesmo, depende de que se possa dispor, sempre, de informações corretas sobre o meio que nos envolve. Tais informações nós as recolhemos através dos processos perceptuais. Esta é a razão pela qual se sublinha sempre o sentido cognitivo ou informativo desses processos ou, ainda, o sentido reajustativo de que se revestem. Perceber, de fato, é conhecer para, com base nos dados recolhidos, promover-se a coordenação da conduta.

Porém, a forma de conduta e a percepção do indivíduo muitas vezes pode ser encoberta se o mesmo lhe achar conveniente. Pois como afirma Penna (1993, p.20)

a percepção pode desempenhar o papel de função defensiva, ou de proteção contra eventuais estímulos ou constelações de estímulos que se possam revestir de significado ameaçador e lesivo. Nunca se poderá esquecer que a percepção deve estar a nosso favor e não contra nós. Em outras palavras ela deve promover a sobrevivência do próprio perceptor e nunca a sua destruição.

Rodrigues, Assmar e Jablonski (2000) destacam os fatores que influem no processo perceptivo. São eles:

- **Seletividade perceptiva** – Nossos órgãos sensoriais são simultaneamente atingidos por uma variedade de estímulos. Não obstante, nós só percebemos um subconjunto destes estímulos. A esta concentração numa porção limitada da estimulação sensorial se denomina seletividade perceptiva.

- **Experiência prévia e conseqüente disposição para responder** - Nossas experiências passadas facilitam a percepção de estímulos com os quais tenhamos, anteriormente entrado em contato.
- **Condicionamento** – Se caracteriza pela dificuldade de um mesmo fato ser percebido de maneira semelhante por duas pessoas em virtude do condicionamento anterior que as conduzem a perceber elementos diferentes numa mesma estrutura ou, pelo menos, enfatizar tais elementos em maior ou menos escala.
- **Fatores contemporâneos ao fenômeno perceptivo** – Certos estados específicos do percebedor num determinado momento como estados de fome, sede, pobreza, cansaço, depressão, etc., podem influir na percepção dos estímulo sensorial ou seja, fatores presentes, situacionais, também são capazes de predispor a pessoa a determinadas percepções.
- **Defesa perceptiva** – São bloqueios na conscientização de estímulos emocionalmente perturbadores.
- **Acentuação perceptiva** – É uma distorção para mais do tamanho de um objeto em função de seu valor subjetivo.

O estudo da percepção neste trabalho se retém precisamente ao fenômeno específico de percepção de pessoas e não o de percepção de coisas.

2.4 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A compreensão da expressão “fatores críticos de sucesso” é importante para precisar o foco desse projeto.

Segundo Porter (1991), a causa de um melhor desempenho de uma empresa em detrimento a outra pode ser analisada em diversos níveis, porém, de uma forma geral, essas diferenças podem ser reduzidas a dois fatores básicos que são o valor percebido pelos clientes nos produtos e serviços e o custo para criar esses valores. De forma resumida, o melhor desempenho e a maior vantagem competitiva, estão intimamente associados ao atendimento da expectativa do cliente e o custo para atender essa expectativa.

Fatores críticos de sucesso, definido por Grunert e Ellegard (1992), são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. Essas habilidades e recursos transcendem dos pré-requisitos para se estar no mercado, são fatores que diferenciam organizações de um mesmo mercado. Segundo esta definição, os produtos ou serviços percebidos como de maior valor pelos clientes e que, concomitantemente, tem menor custo, proporcionam melhor desempenho e competitividade para a empresa.

Segundo os autores, os fatores críticos de sucesso podem ser visto de quatro maneiras diferentes:

- a) como ingrediente necessário de um sistema de informação de gestão;
- b) como uma característica única de uma empresa;
- c) como uma ferramenta heurística para orientar gestores e
- d) como descrição das principais habilidades e recursos necessário para uma empresa ser bem-sucedida no seu mercado.

De acordo com Oakland (1994, p.459),

considera-se que os fatores críticos de sucesso são os fatores-chave mínimos que a organização deve ter ou precisar e que, juntos, podem realizar a missão. Eles não constituem o como e não são diretamente controláveis, porém direcionam e fornecem os critérios de sucesso

Os fatores críticos de sucesso consistem em fatores essenciais, fundamentais para alcançar objetivos executivos, estratégicos ou táticos de uma organização, que garantem o seu desempenho competitivo, mesmo se outros fatores forem negligenciados. (FURLAN,1997;ROCKART, 1979 apud TESTA, 2002). Assim, de acordo com Testa (2002), os fatores críticos de sucesso constituem áreas de atividades que devem receber constante e cuidadosa atenção dos gestores.

Para Leidecker e Bruno (1984), quando os fatores críticos de sucesso são adequadamente identificados e gerenciados, promovem melhor desempenho e competitividade de uma organização dentro de um segmento de negócio específico.

As principais fontes dos fatores críticos de sucesso são, segundo Rockart, 1979; Furlan; Ivo e Amaral, 1994:

- **Estrutura de ramo do negócio:** cada empresa tem um conjunto de fatores críticos que são típicos de sua natureza, do seu ramo de negócio.

- **Fatores ambientais:** a influência do ambiente, como mudanças no comportamento do consumidor, aumento ou diminuição da população, pode determinar FCS para as empresas.

- **Fatores temporais:** alguns fatores críticos de sucesso são determinados por questões temporais, para evitar o surgimento de um problema ou mesmo para aproveitar uma oportunidade.

Portanto, pode-se dizer que o objetivo deste trabalho, de identificar FCS para a cultura organizacional de sucesso, significa descobrir elementos fundamentais para que uma empresa possa manter uma cultura de trabalho favorável com seus funcionários em seu cotidiano.

2.5 – ORGANIZAÇÃO

A partir da década de 50, há uma transição dos estudos das teorias da administração para a teoria das organizações, oferecendo um novo olhar sobre as organizações que passam a ser consideradas como sistemas, onde a administração é “exercida com vistas à sua maior eficiência” (MOTTA, 2002, p.11).

a transição da teoria da administração para a teoria das organizações, marca a tentativa de estudar o sistema social em que a administração se exerce, com vistas à

sua maior eficiência, em face das determinações estruturais e comportamentais. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência do sistema (MOTTA, 2001, p.11)

Hall (1984) deixa claro que nenhuma definição encerra, em sua totalidade, a representação que pode se ter das organizações enquanto objeto de estudo.

Sendo assim. O autor cunha sua própria definição ao dizer que uma organização

é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL, 1984, p. 23).

Posteriormente, no modelo proposto por Mayo,

o homem é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas[...] o homem é visto como amplamente movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização (MOTTA, 2001, p.9)

Atualmente, as organizações inserem-se em ambientes turbulentos e complexos, com o enfrentamento de constantes desafios e problemas, que precisam ser solucionados. São vários os conceitos a respeito da definição de organização.

A organização passa a ser entendida como uma rede de tomada de decisões, onde a eficiência dessa rede dependerá da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais. (MOTTA, 2001)

Srouf (2005, p.140) afirma que

as organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente. Potenciam a força numérica desses agentes e convertem-se em terreno preferencial das ações cooperativas e coordenadas

Outro conceito para organização é uma coletividade de pessoas agrupadas em torno de determinadas finalidades e procurando atingir certos objetivos, estruturada em sistemas interligados de maneira a atender às suas finalidades de modo eficiente. (WEIL, 1992, p.88)

Para SROUR (2005) toda organização constitui um microcosmo social, não importa sua textura ou seu arcabouço. O caráter das organizações pode ser definido basicamente em:

- Econômicas, produtoras de bens ou serviços econômicos, que utilizam ou dependem em especial das contribuições materiais como meios de controle;
- Políticas, produtoras de bens ou serviços políticos, que utilizam ou dependem em especial das coações físicas como meios de controle;
- Simbólicas, produtoras de bens ou serviços simbólicos, que utilizam ou dependem em especial das representações mentais como meios de controle.

(SROUR,2005 P. 153)

Srouf (2005, p. 153) afirma também que toda organização possui:

- Infra-estrutura material (instalações e equipamentos), que opera segundo uma determinada divisão do trabalho e dispõe de um mecanismo de substituição do pessoal;
- Sistema de poder, que se traduz em centros específicos em que o mando se exerce;
- Universos simbólico, composto pelos saberes (patrimônio intelectual) e por padrões culturais que são inculcados e praticados pelos agentes sociais.

Para tentar compreender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, Morgan (1996) examina as organizações através de metáforas onde tenta-se entender um elemento da nossa experiência em face de outro. Ela propõe que as organizações sejam vistas sob oito óticas, sendo elas:

- **Organizações vistas como máquinas:** quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, elas são feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo.

- **Organizações vistas como organismos:** focaliza a sua atenção em administrar as “necessidades” organizacionais e as relações com o ambiente [...] compreende-se como as organizações nascem, crescem, desenvolvem-se, declinam e morrem, além de como são capazes de se adaptarem a ambientes em mutação.

- **Organizações vistas como cérebros:** chama a atenção para a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência, bem como oferece um quadro de referência para compreender e avaliar as organizações modernas nesses termos.

- **Organizações como culturas:** a organização é vista como um lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades socialmente construídas. As organizações são vistas como coletividades às quais os empregados pertencem em lugar de serem apenas um local de trabalho que compreende indivíduos separados.

- **Organizações vistas como sistemas políticos:** focaliza diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que moldam as atividades organizacionais. Esse tipo de organização baseia-se em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras, assim como, os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional.

- **Organizações vistas como prisões psíquicas:** examina a vida organizacional para ver se e de que forma caímos na armadilha dos processos conscientes e inconscientes da nossa própria criação, assim como nos impulsiona a realizar uma análise crítica da organização e da sociedade que pode permitir compreender e lidar com o significado, bem como com as conseqüências das nossas ações de um modo mais esclarecido.

- **Organizações como fluxos e transformação:** ajuda a compreender e administrar a mudança organizacional, bem como compreender as forças que moldam a natureza da organização em nível social.

- **Organizações como instrumentos de dominação:** mostra como as organizações frequentemente usam os seus empregados, as comunidades hospedeiras e o mundo econômico para atingirem os seus fins e como a essência da organização repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõe os seus desejos sobre outras.

Cada uma dessas metáforas explora diferentes maneiras de pensar a organização baseadas na premissa de que se possam usar idéias e conceitos para compreender as organizações em situações específicas.

De uma forma mais esclarecida, para Srour (2005, p.141) as organizações são:

- Coletividades concebidas e planejadas para realizar um determinado objetivo;
- Agentes coletivos à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos, mas diferentes desses todos pelo caráter deliberado de sua criação;
- Unidades de ação e de decisão, portadoras de necessidades e de interesses corporativos;
- Agrupamentos que desenvolvem vida própria, apesar de serem “meios”, à medida que sua dinâmica interna tende a perpetuá-los e a transformá-los em “fins” em si mesmos.

Acredita-se, portanto, que as organizações são formadas por ambientes complexos e que o desafio é aprender a lidar com toda essa complexidade. (MORGAN, 1996)

2.6 – O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Para entendermos as relações de poder dentro das organizações, faz-se necessário algumas definições. De acordo com Srour (2005, p. 165)

não basta transformar a natureza para assegurar a convivência coletiva. Para tanto, são indispensáveis instrumentos de coesão e de integração (dimensão simbólica do espaço social), bem como mecanismos de controle e de repressão (dimensão política). Sem que haja uma disciplina mínima, nenhuma coletividade humana funciona. Além de meios de subsistência para poder reproduzir-se (dimensão econômica), as coletividades necessitam de padrões culturais para que seus membros sigam pautas comuns. Mas não só: as coletividades também requerem normas jurídicas e suas respectivas sanções a fim de que as ações repressivas – ou a simples ameaça de que serão acionadas se necessário – espantem e dissuadam os recalcitrantes. Somente assim haverá capacidade de intervir sobre as relações sociais, sobre a vontade política dos agentes

Nessa afirmação, é possível perceber que devido às diferenças existentes entre os indivíduos, que formam as coletividades, há necessidade de algum fator que medie as relações como forma de manter uma boa convivência dentro das organizações.

Sobre o poder, Srour afirma que (2005, p.167)

o poder é a capacidade de intervir sobre a vontade dos agentes sociais ou sobre seus interesses. [...] À semelhança da propriedade, o poder é uma relação social, não uma posse unilateral: articula agentes com interesses diferenciados, no mais das vezes conflitantes. Sua fonte originária encontra-se na

capacidade de coagir ou de estabelecer domínio sobre outros agentes. Isso significa produzir “efeitos desejados” ou controlar as ações alheias. Assim, as relações de poder são formadas por duas articulações: a da *dominação* e *sujeição* (a exemplo da relação de propriedade e de mão-propriedade) e a do *mando* e *obediência* (a exemplo da relação de trabalho que põe em jogo as funções de gestão e de execução)

Nesse contexto, a comunicação exerce um papel de extrema importância, pois cabe a ela firmar a aproximação do poder da organização de sua base e também de acompanhar da realidade cultural da empresa.

sem codificação dos signos e das linguagens não há comunicação possível. Ou, diante de formas de expressão arbitrárias, a comunicação não se realiza a contento, pois complica sobremaneira os “ruidos”, interferências, filtros e decodificações distorcidas, efeitos já presentes em qualquer processo de comunicação. Por que, à falta de um repertório que emissores e receptores partilhem, o intercâmbio simbólico simplesmente se inviabiliza. Eis, portanto, mais um marco indispensável para que a convivência coletiva possa se processar (SROUR, 2005, p. 166)

De acordo com Beserra (1995, p. 7):

a sintonia entre o poder e as lideranças – para qual a comunicação pode contribuir sensivelmente – é fundamental no sentido de efetivar positivamente o processo de formação da opinião por meio da teoria de Lazarsfeld, do fluxo de duas etapas, em que os líderes ou formadores de opinião influenciam a forma de absorção das informações dos grupos sobre os quais têm influência, de acordo com a forma seletiva de cada qual receber e interpretar a informação

A utilização do poder dentro das organizações também permite que muitas forças sejam mobilizadas e disciplinadas para um mesmo fim, na busca por uma unidade de ação e direção. Sobre isso, Srour (2005, p167) afirma que

a cooperação entre vários agentes sociais oculta extraordinárias virtudes: fornece as condições para que haja uma utilização ótima dos recursos mobilizados, permite traçar fins que somente uma coletividade poderia almejar; multiplica as energias ao gerar uma “força em comum” incomparavelmente superior à soma das capacidades individuais. Vale dizer a ação coordenada e simultânea de vários agentes produz sinergia

Porém ao contrário do que diz q frase “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, vale ressaltar que todos os indivíduos dentro da organização possuem algum tipo de poder.

falar de poder é falar de uma relação de forças, ainda que assimétrica. Nenhum agente está totalmente destituído de alguma forma parcela de poder. Mesmo aqueles que ocupam uma posição subalterna nunca deixam de dispor de algum *contrapoder*: isso significa dizer que podem resistir e produzir efeitos sobre seus superiores e sobre seus pares. [...] O poder consiste em ter a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Mas é também a faculdade de resistir e de sabotar. Retrata o confronto entre as forças sociais, a cada qual brandindo o seu cacife e exibindo seus músculos. Inclui a dialética da obediência e da resistência, os pólos do domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se (SROUR, 2005, p. 169)

2.7 – AS EMPRESAS FAMILIARES

A estrutura do mercado brasileiro é composta por empresas que podem ser classificadas em dimensões diversas desde seu tamanho, forma de organização, origem, natureza, dentre outros. Neste caso, extrapolam-se essas classificações, destacando-se aquelas que são influenciadas por traços familiares. Neste contexto é importante indicar algumas considerações sobre as empresas familiares que no Brasil são responsáveis por 90% dos negócios e empregam mais de 60% da força de trabalho

(LEITE, 2002). No mundo, as empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do produto Interno Bruto (LETHBRIDGE, 1997). Desse modo, a permanência e a perpetuação deste tipo de empreendimento é fator indispensável para o desenvolvimento.

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas forma de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade. Essa tendência não é algo recente ou um modismo. A sociedade passou por profundas transformações, contudo, em muitos casos, as organizações familiares ainda formam a base de um começo empresarial, na qual o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio. (PEREIRA, 1974)

Outras considerações são importantes. A empresa familiar, em nível mundial, é muito heterogênea, tanto no seu tamanho e grau de competitividade, quanto nos ambientes econômicos em que atua (LETHBRIDGE, 1997). Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos de mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

Sendo assim, é notória a importância das organizações familiares na vida econômica do país, mas acima de tudo, é importante perceber a influência destas empresas p desenvolvimento da região, formando opiniões, fornecendo subsídios para a definição de comportamentos e cultura local. Assim, para conhecer esse tipo de organização, é importante, também olhar os impactos que ela produz no espaço geográfico-cultural no qual se encontra; o modo de viver e organizar da comunidade na qual está inserida e o processo de fixação relacionado à sua própria história. (FISCHER,2000)

De acordo com Donnelley (1967, p.161), existem sete condições necessárias para se considerar uma empresa familiar: (1) um dos fatores da escolha do sucessor familiar é determinado pelo vínculo familiar; (2) as esposas e/ou filhos dos dirigentes ocupam espaço no conselho de administração. (3) os valores institucionais da organização são identificados a uma família de maneira formal ou informal; (4) as ações dos membros da família são expostas em função da reputação da empresa; (5) os parentes envolvidos no negócio se sentem obrigados a conservar as ações por razões não só financeiras; (6) o status no âmbito da família influencia o cargo ocupado na empresa; e (7) cada membro da família deve determinar seu vínculo com a empresa escolhendo uma carreira.

Lodi (1986) conceitua a empresa familiar como uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios,

ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. Assim, o autor limita o conceito, não incluindo nessas aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidos) e aquelas e, que o fundador não tem herdeiros. Oliveira (1999, p.18) reforça esse conceito quando afirma que “ [...] a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Para que seja possível entender melhor as organizações familiares, há necessidade de estudá-las não somente como estrutura e processo de gestão, mas em termos de suas características comportamentais humanas, notadamente os aspectos simbólicos relacionados à cultura, à emoção e à representação simbólica da família.

Antônia Colbari (1995) empreendeu um estudo no qual as imagens familiares constantes da cultura brasileira podem ser encontradas no universo organizacional. A autora mostra que a figura do provedor da família inseriu-se no espaço do trabalho de tal forma que a formação de culturas corporativas se sedimentou com base nesse imaginário. O paternalismo fez-se presente nos primórdios da industrialização e, ainda hoje, pode ser encontrado em várias empresas brasileiras onde a tônica recai sobre a administração tradicional, com o dono do negócio sempre atento aos mínimos detalhes; numa atuação vigilante e centralizadora, que alia empatia ao controle. Nas palavras da autora:

o paternalismo sobreviveu como estratégia efetiva de controle e como ideologia. Nesse caso fornece um repertório de valores e símbolos para um modelo de ordem social que opera a identificação do patrão com a figura do pai, responsável pela manutenção da empresa (família) e pelo sustento material e moral de seus operários (filhos). A contrapartida é fácil de ser deduzida: os operários (filhos) devem obediência e respeito ao patrão (pai) e dedicação e responsabilidade para com a empresa (casa, família) (COLBARI, 1995, P.213-214)

Contudo, Cavedon (2003) afirma que a autora conduz sua análise para o espectro técnico e histórico, mas esquece de ver a família no contexto atual, onde a figura do provedor não se encontra centrada em uma única pessoa. Nessa nova configuração da família, a mulher e os filhos adultos contribuem com a renda familiar. Isto requer um novo modelo de ambiente doméstico, muito mais calcado na negociação, na camaradagem, na responsabilidade de cada um, não comportando mais uma posição autoritária.

Lodi (1986, p. 4-5) ressalta uma série de “pontos fortes” em organizações familiares:

1. A lealdade dos empregado é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembléias, ou por imposição de poderes públicos.
2. O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política. O

nome pode ser tão lendário a ponto de ter força de título negociável em banco ou forte circulação em Brasília.

3. A continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma.
4. A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos acionistas.
5. O sistema de decisão mais rápido, pois, termina ali, no escritório central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução.
6. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.
7. As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Apresentado o referencial teórico que sustenta o trabalho, descreve-se na próxima seção o método de pesquisa utilizado para atingir os objetivos desse estudo.

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 A perspectiva da pesquisa

Os diferentes métodos da pesquisa qualitativa e quantitativa ocultam diferentes perspectivas do estudo, isto é, visões diferentes sobre o papel da pesquisa empírica e sobre a própria natureza do ser humano (MOREIRA, 2002). De maneira simplificada, as tensões entre pesquisa qualitativa e quantitativa espelham as diferenças entre duas posturas opostas – uma, advoga que os métodos das ciências naturais devem ser transpostos, tanto quanto possível, ao estudo do homem (o positivismo); a outra, ao contrário, defende que as especificidades do ser humano praticamente exigem para seu estudo um conjunto metodológico diferente, que leve em conta que o homem não é um organismo passivo, mas sim que interpreta continuamente o mundo em que vive (o interpretacionismo).

Levando em conta essas perspectivas, esta dissertação se apóia em uma perspectiva interpretacionista, pois trata de um estudo que propõe que o homem não é um organismo passivo, mas sim que interpreta e interage continuamente o mundo em que vive, sendo assim as pessoas são diferentes dos objetos e o estudo do comportamento humano, conseqüentemente, requer uma metodologia que leva em conta tais diferenças.

Os pesquisadores interpretacionistas propõem que o “estudo do comportamento humano é o estudo das experiências vividas de cada sujeito e a experiência humana

apóia-se nos sentidos, interpretações, atividades e interações das pessoas”. (MOREIRA, 2002, p.46). E é nessa proposta que se fundamenta o estudo.

3.2 Tipologia da pesquisa

No que se refere a metodologia, de acordo com a taxionomia apresentada por Vergara (2007), a presente pesquisa foi:

- Quanto aos fins, uma investigação descritiva. Se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população [...] a opção é utilizar um estudo do caráter descritivo. Neste método, o objetivo é obter informação sobre uma população. Não procura explicar alguma coisa e sim busca informações necessárias para a ação ou prognóstico. Esse tipo de pesquisa não responde bem ao por que, embora possa associar certos resultados a grupos de respondentes. (ROESCH, 1996)

Conforme Godoy (1995) o estudo descritivo busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade e é indicada na análise qualitativa.

- Quanto aos meios de investigação, a pesquisa será do tipo Estudo de Caso, pois trata-se de um estudo detalhado que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente

quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2001, p. 32)

Yin (2001, p.19) afirma que

em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

Entretanto, alguns preconceitos são colocados por pesquisadores (YIN, 2001) dentre eles: a falta de rigor da pesquisa de estudo de caso, o fato de fornecerem pouca base para se fazer generalização científica e a demora da pesquisa e que esta resulta em inúmeros documentos ilegíveis.

Para responder esses “preconceitos”, a pesquisa deverá maximizar quatro aspectos da qualidade do projeto:

- Validade do constructo: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo.
- Validade interna: estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições, como diferenciada de relações espúrias.
- Validade externa: estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas.

- **Confiabilidade:** demonstrar que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados. (YIN, 2001, p.56)

Justifica-se a estratégia do estudo, que será de caso único, realizado em um supermercado no interior norte do Espírito Santo. Esse projeto será desenvolvido em uma única organização, pois representará um caso decisivo ao interpretar uma teoria bem-formulada em uma determinada organização. O caso único pode, então, contribuir para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Sendo assim, o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria. (YIN, 2001)

3.3 O “locus” da pesquisa

O locus desta dissertação, uma empresa supermercadista, está localizada no interior norte do estado do Espírito Santo. Dessa forma, pode-se definir a totalidade desse organização como sendo o local da pesquisa. A empresa foi escolhida devido as seguintes considerações:

- a facilidade de acesso aos dados para o estudo e a disponibilidade da empresa, bem como dos seus funcionários, em fornecê-los;

- a tradição da empresa no local onde ela está situada, pois a mesma já completou vinte anos de atuação no município.

3.4 Escolha dos entrevistados

A amostra utilizada será do tipo não probabilística (neste tipo de amostra a mesma é selecionada a partir de critérios subjetivos do pesquisador), por acessibilidade (para garantir ao pesquisador o acesso às informações necessárias à realização da pesquisa) e por tipicidade (para permitir o estudo de elementos considerados representativos da população-alvo).

Os respondentes da pesquisa serão os funcionários do supermercado, que são pessoas com o nível fundamental ou médio completo, ou ainda pessoas que possam contribuir com as informações relevantes para esta pesquisa.

3.5 O método

Como o presente estudo propõe investigar a percepção dos empregados de uma empresa supermercadista, sobre os aspectos positivos para um bom cotidiano de trabalho e considerando que o estudo parte do pressuposto que o trabalho em uma empresa é uma atividade que envolve pessoas, e conseqüentemente, emoções,

comportamentos e percepções, o estudo se propõe a seguir a metodologia utilizada por Miles e Huberman (1994), sendo apresentada em três momentos distintos: fase piloto, primeira fase e segunda fase.

Chamar-se-á ao primeiro momento de fase piloto; nele dá-se a elaboração e teste do instrumento piloto, construído a partir dos temas estabelecidos como foco da pesquisa, resultado dos objetivos propostos ao estudo.

O instrumento será testado aplicando-se a dois sujeitos pertencentes à amostra. Ressaltando-se que os dois sujeitos respondentes na fase piloto, voltarão responder o questionário no segundo momento da pesquisa.

Já a segunda fase da aplicação será mais tendo como objetivo validar os dados dos dois momentos iniciais, sendo aplicado a outras cinco pessoas. Os critérios de escolha da amostra, assim como as especificações do conteúdo do instrumento de pesquisa utilizado, serão detalhados no desenvolvimento da metodologia, ao longo deste capítulo.

3.6 - Plano de coleta de dados

“Os procedimentos utilizados para coletar cada tipo de evidência devem ser desenvolvidos e administrados independentemente, a fim de garantir que cada fonte seja adequadamente utilizada.” (YIN, 2001, p.119). A maneira pela qual os dados serão

coletados tem como propósito facilitar a obtenção das informações necessárias para a realização da pesquisa.

O questionário foi o instrumento de coleta de dados utilizado para consecução dos objetivos propostos pela pesquisa.

Vergara (2005, p.54) caracteriza o questionário

“por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito [...]. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”.

Portanto a pesquisa será composta por:

- Dados primários – por meio de questionários. Os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados por outros, portanto, estão a cargo do pesquisador.

Segundo Yin (2001) para que se possa estabelecer a validade do constructo e a confiabilidade de um estudo de caso, há necessidade de se considerar três princípios, que são:

- Utilizar várias fontes de evidência, através da triangulação que é um fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências, pois não se recomenda, durante a realização dos estudos de caso, a aproximação a fontes individuais de evidências como aquela discutida anteriormente. Pelo contrário, um ponto forte muito importante da

coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências.

- Criar um banco de dados para o estudo de caso;
- Manter o encadeamento de evidências.

3.6.1 – Elaboração do Questionário de coleta de dados

Com relação aos empregados entrevistados, a técnica utilizada foi de questionários (ANEXO 1). O empregado recebia um questionário estruturado para auxílio na coleta dos dados necessários. Segundo SAMARA e BARROS, 2002, p.70, o questionário é estruturado quando tem uma seqüência lógica de perguntas que não podem ser modificadas nem conter inserções pelos entrevistados. “As perguntas são feitas exatamente como estão escritas no formulário de coleta de dados”.

Optou-se pela forma estruturada por tratar-se de um público supostamente com baixo nível de escolaridade.

Houve a preocupação na elaboração do questionário de coleta de dados de que todas as questões fossem atendidas de forma satisfatória, apesar de não haver um padrão ideal para a elaboração de um questionário, pois segundo Samara e Bastos (2002, p.69) , não há um modelo ideal de um questionário em relação ao conteúdo ou

número de perguntas. Cada projeto exige criatividade e formas adequadas na formulação de perguntas cujas respostas atendam a todos os objetivos propostos”.

As perguntas do questionários foram elaboradas baseando-se no modelo de Litwin e Stringer.

Chegou-se a conclusão que a aplicação de questionários como instrumento de coleta de dados seria a forma mais indicada para a realização desta pesquisa, tendo em vista as vantagens de economizar tempo; obter grande número de dados; obter respostas rápidas e precisas; menor risco de distorção pela não influência do pesquisador; maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento e facilidade na tabulação dos mesmos.

Considerou-se também, a opção de trabalhar sempre que possível com perguntas e respostas fechadas de múltipla escolha, ou seja, as opções de respostas seriam previamente definidas, abrangendo várias opções sobre o assunto, cabendo ao entrevistado apenas a escolha da opção com a qual melhor se identificasse. “Nas perguntas fechadas são fornecidas as possíveis respostas ao entrevistado, sendo que apenas uma alternativa de resposta é possível”. (SAMARA e BARROS, 2005, p.70)

Os questionários foram aplicados por um auxiliar de pesquisa e respondidos de forma individual durante o mês de abril de 2007 em dias e horários marcados antecipadamente com os respondentes na própria instituição.

3.7 Plano de análise de dados

Segundo Yin, (2001, p.139)

para a análise do estudo de caso, uma das estratégias mais desejáveis é utilizar a lógica de adequação ao padrão. Essa lógica (Trochim, 1989) compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognostica (ou com várias outras previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna

Yin (2001, p.136) completa sua afirmação dizendo que se o “estudo de caso for descritivo, a adequação ao padrão ainda é relevante, já que o padrão previsto de variáveis específicas é definido antes da coleta de dados”.

3.8 Limitação do método

Sobre a limitação do método, Vergara (2005, p.62) afirma que

para a obtenção de melhores resultados, o pesquisador deve ser experiente e maduro no sentido de captar aspectos relevantes que, às vezes, não são explicitamente revelados e devem ser inferidos dos discursos dos entrevistados. É possível que nem sempre se consiga. Os entrevistados, por sua vez, podem fornecer respostas falsas, que não traduzam suas opiniões reais, por razões conscientes (medo, por exemplo) ou inconscientes. Também alguma falha na habilidade dos entrevistados pode influenciar as respostas dos entrevistados ou não lhes transmitir a confiança necessária para que eles exponham seus reais sentimentos.[...] Busca-se, contudo, neutralizar esses aspectos

É provável que as principais limitações do método aplicado se refiram ao fato dos entrevistados se sentirem constrangidos em responder o questionário de forma sincera,

visto que a pesquisadora é uma das proprietárias da empresa e ao fato de se tratar de uma microempresa que possui poucos empregados.

3.9 O caso

Tudo começou em 1987, quando o casal Emília e Moacir até então funcionários de um armário na cidade de Colatina ao norte do ES, resolveram mudar para Águia Branca – ES para realizarem um grande sonho: abrir o próprio negócio.

Inicialmente a empresa contava apenas com a mão-de-obra de seus dois sócios e um funcionário. Com a expansão da empresa posteriormente, a quantidade de funcionários aumentou e hoje a empresa conta com um quadro de dezoito empregados.

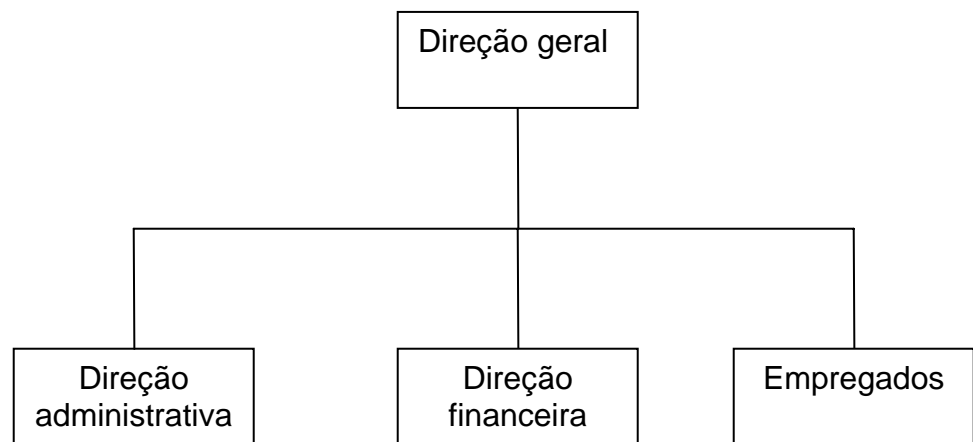
Figura 1: **Organograma Fase I** (Início da empresa)



Fonte: elaborado pela própria pesquisadora

Observa-se que neste organograma, somente havia somente a colaboração dos proprietários e poucos empregados para a realização das atividades no supermercado.

Figura 2: **Organograma Fase II** (Empresa hoje)



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Observa-se que com a evolução da empresa, o organograma ficou mais desenvolvido e as atividades eram desempenhadas por pessoas em suas áreas específicas.

A empresa tem como missão oferecer aos seus consumidores produtos e serviços de qualidade a um preço justo.

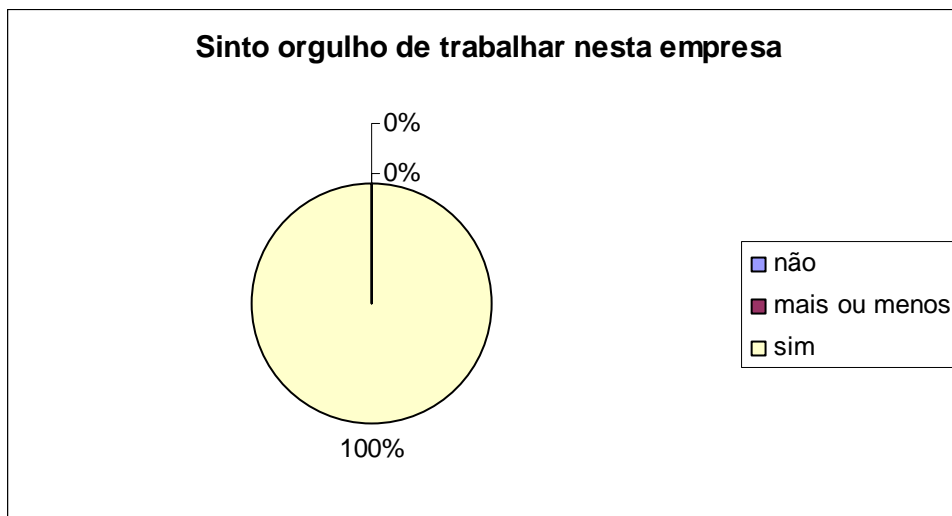
4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os gráficos e a tabulação dos resultados da pesquisa com os empregados do supermercado, na ordem dos itens do questionário.

1 – Quanto ao orgulho de trabalhar na empresa: “Sinto orgulho de trabalhar nessa empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
0/0%	0%	100%

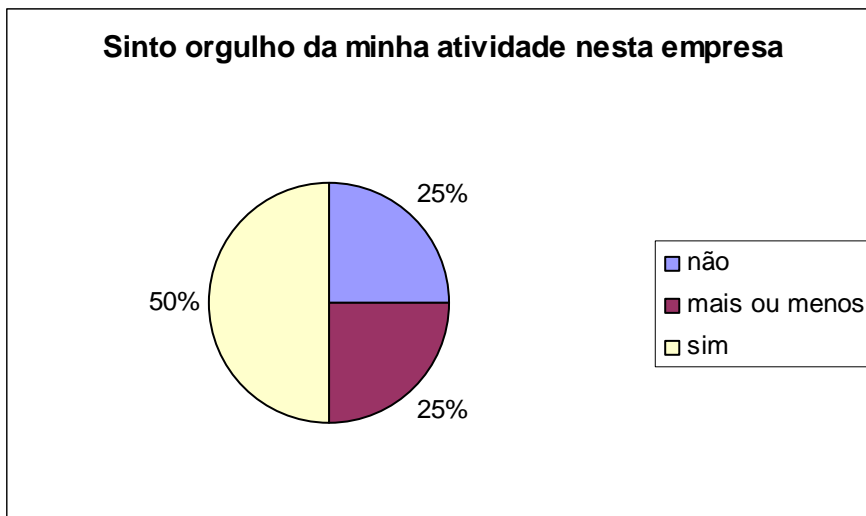
INTERPRETAÇÃO: O resultado mostra claramente que os funcionários sentem orgulho de trabalhar nesta empresa, pois 100% deles responderam favoravelmente.



2 – Quanto ao orgulho de sua atividade na empresa: “Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
25/0%	25%	50%

INTERPRETAÇÃO: O resultado permitiu identificar que 50% os funcionários se sentem orgulhosos com as atividades desempenhadas na empresa, em contrapartida 25% destes não sentem orgulho pela sua atividade na empresa e 25% se sentem mais ou menos satisfeitos com as atividades que desempenham.

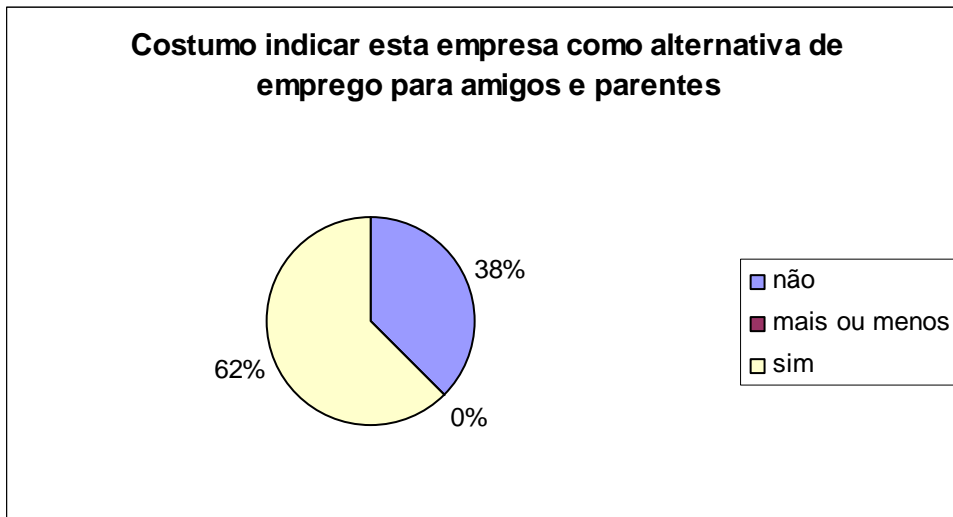


3 – Quanto à indicação da empresa como alternativa de emprego para outros:

“Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para parentes e amigos?”

Não	Mais ou menos	Sim
38%	0%	62%

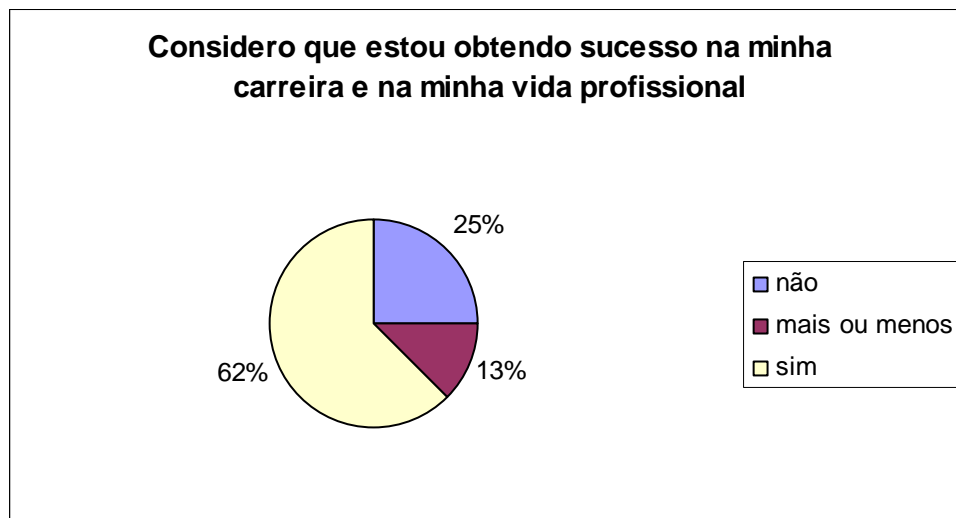
INTERPRETAÇÃO: O resultado permite observar que a maioria dos funcionários indica esta empresa como alternativa de emprego para amigos e parentes (62%).



4 – Quanto ao sucesso na carreira e na vida profissional: “Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional?”

Não	Mais ou menos	Sim
25%	13%	62%

INTERPRETAÇÃO: Através deste resultado, observa-se que grande parte dos empregados (62%) acreditam ter prosperidade na empresa onde trabalham.

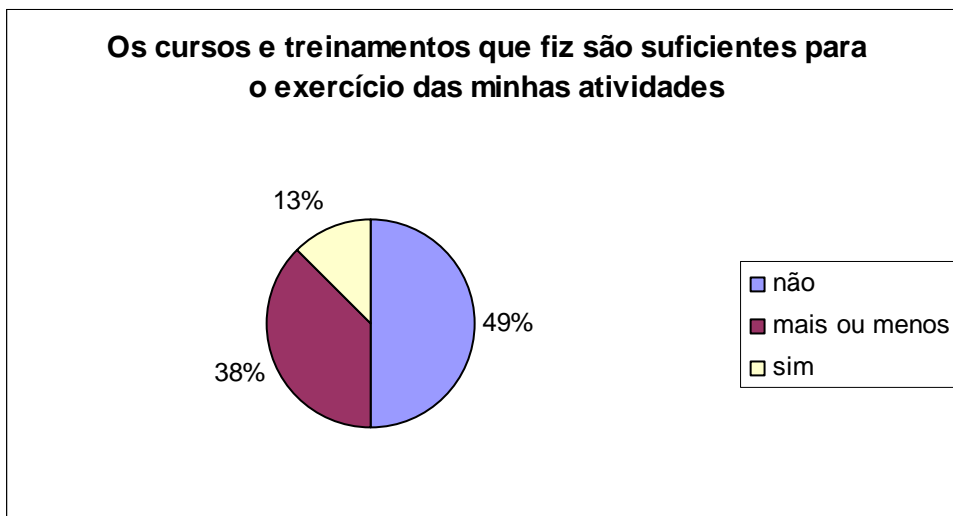


Fonte: Elaborado pela autora.

5 – Quanto aos cursos e treinamentos para exercer suas atividades na empresa: “Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades?”

Não	Mais ou menos	Sim
49%	38%	13%

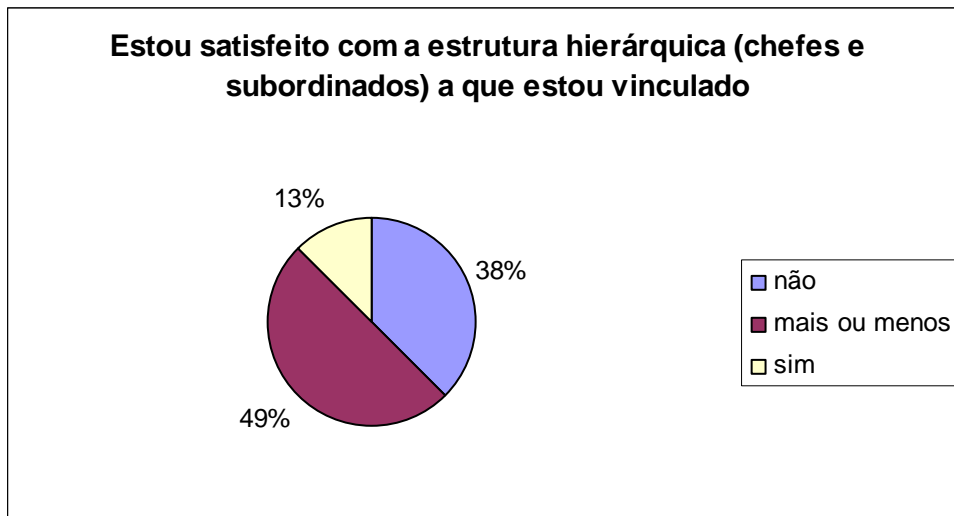
INTERPRETAÇÃO: Observa-se que a grande maioria dos empregados (49%) considera insuficientes para o desempenho das suas atividades diárias, os treinamentos que a empresa oferece.



6 – Quanto à satisfação em relação à estrutura hierárquica da empresa: “Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado?”

Não	Mais ou menos	Sim
38%	49%	13%

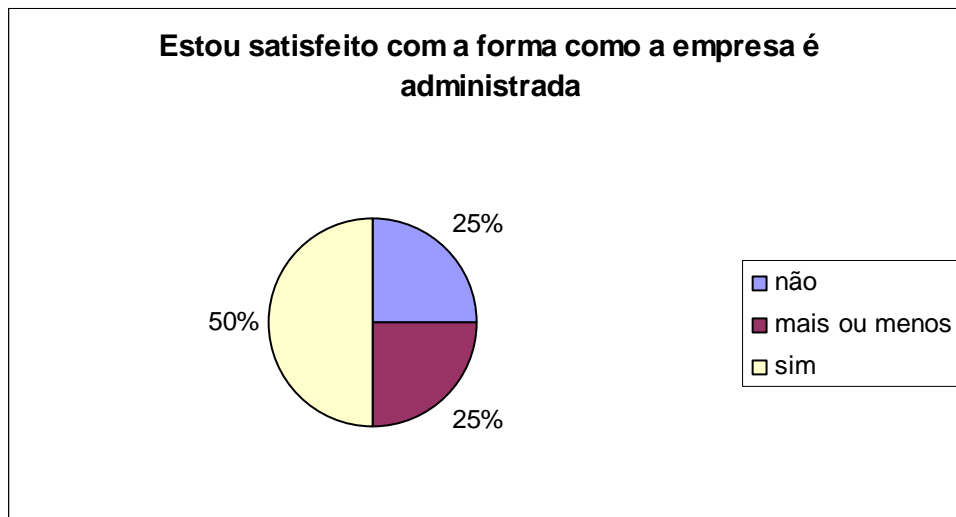
INTERPRETAÇÃO: Sobre a hierarquia a qual os empregados estão vinculados, observa-se que a grande maioria está insatisfeita com a estrutura na qual está submetido, sendo os dados de 49% (mais ou menos satisfeitos) e 38% (insatisfeitos).



7 – Quanto à satisfação em relação a forma como a empresa é administrada: “Estou satisfeito com a forma com que a empresa é administrada?”

Não	Mais ou menos	Sim
25%	25%	50%

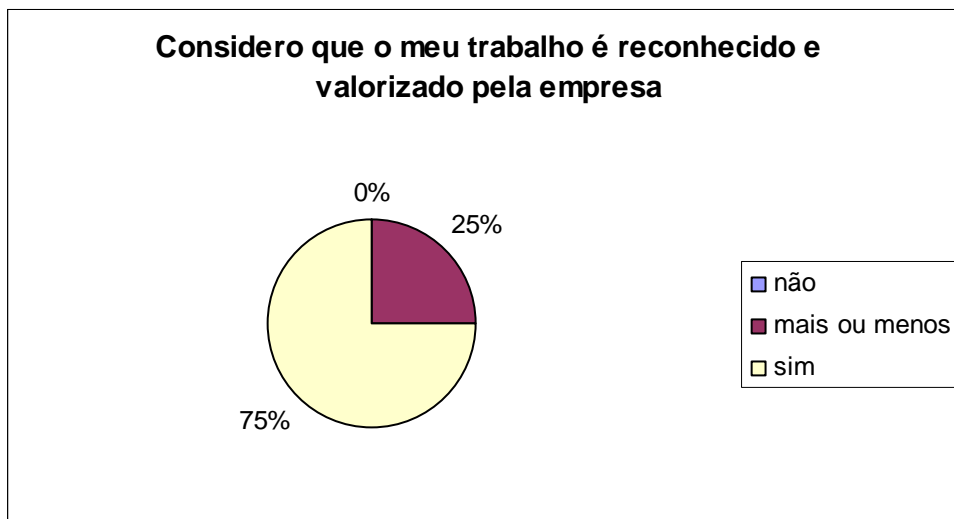
INTERPRETAÇÃO: Percebe-se uma grande divisão das opiniões sobre a forma como a empresa é administrada, sendo que 50% se sentem satisfeitos e outros 50% se dividem entre mais ou menos e não satisfeitos com a forma como a empresa é administrada.



8 – Quanto o reconhecimento e valorização do trabalho: “Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
0%	25%	75%

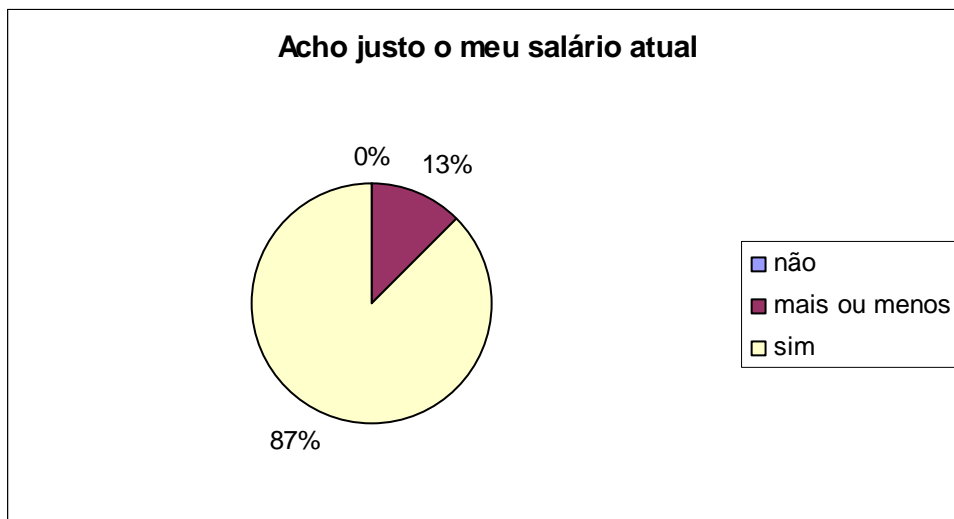
INTERPRETAÇÃO: Este resultado apresenta um dado relevante, onde 75% dos empregados reconhecem a valorização de seu trabalho pela empresa.



9 – Quanto à satisfação em relação ao salário: “Acho justo o meu salário atual?”

Não	Mais ou menos	Sim
0%	13%	87%

INTERPRETAÇÃO: Observa-se que o salário oferecido pela empresa é satisfatório para 87% dos empregados.

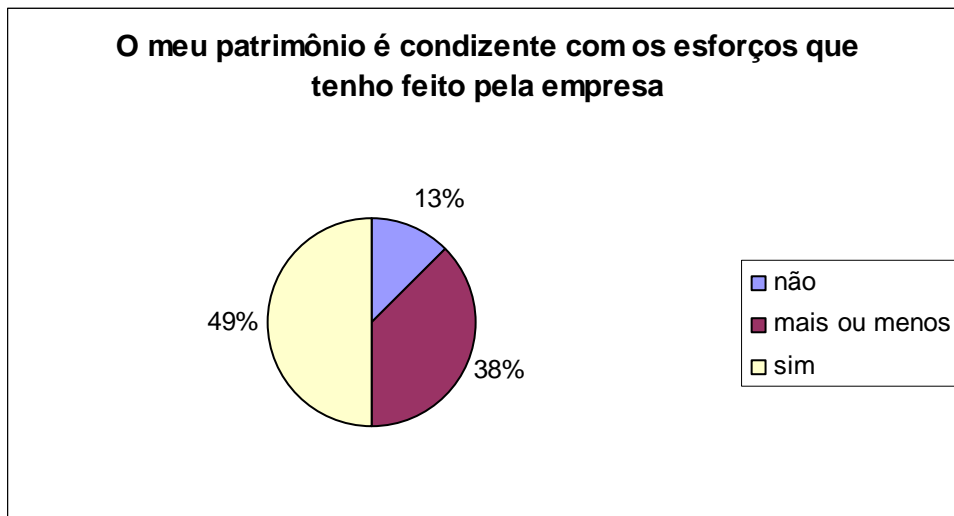


Fonte: Elaborado pela autora.

10 – Quanto à satisfação em relação ao patrimônio obtido: “O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
13%	38%	49%

INTERPRETAÇÃO: Com este resultado é possível perceber que 49% dos empregados conseguem satisfazer suas necessidades de obtenção de bens com o esforço de seu trabalho. Em contrapartida, 51% dos empregados se dividem entre não e mais ou menos satisfeitos com os bens que possuem e que são resultados de seu trabalho na empresa.



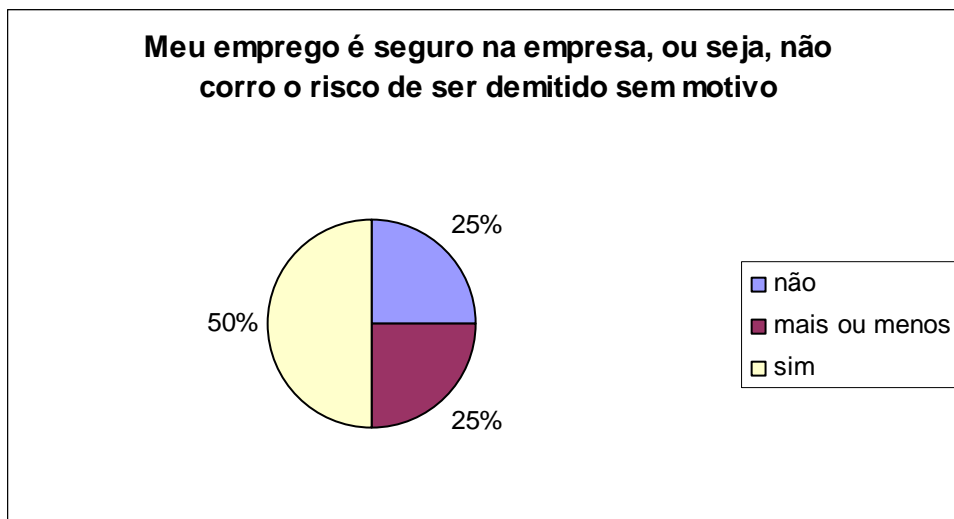
Elaborado pela autora.

Fonte:

11 – Quanto a segurança no emprego: “Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo?”

Não	Mais ou menos	Sim
25%	25%	50%

INTERPRETAÇÃO: Este resultado comprova a grande diversidade de opiniões a respeito da segurança de emprego na empresa, visto que 50% dos funcionários se sentem seguros, 25% estão mais ou menos seguros e os outros 25% não sentem segurança e tem medo de ser demitido sem motivo justo.

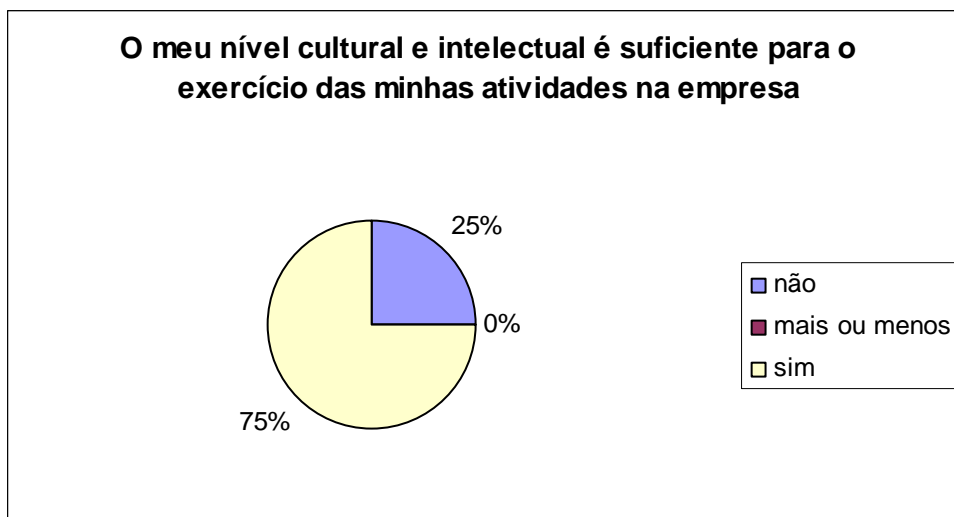


Fonte: Elaborado pela autora.

12 – Quanto ao nível cultural e intelectual: “O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
25%	0%	75%

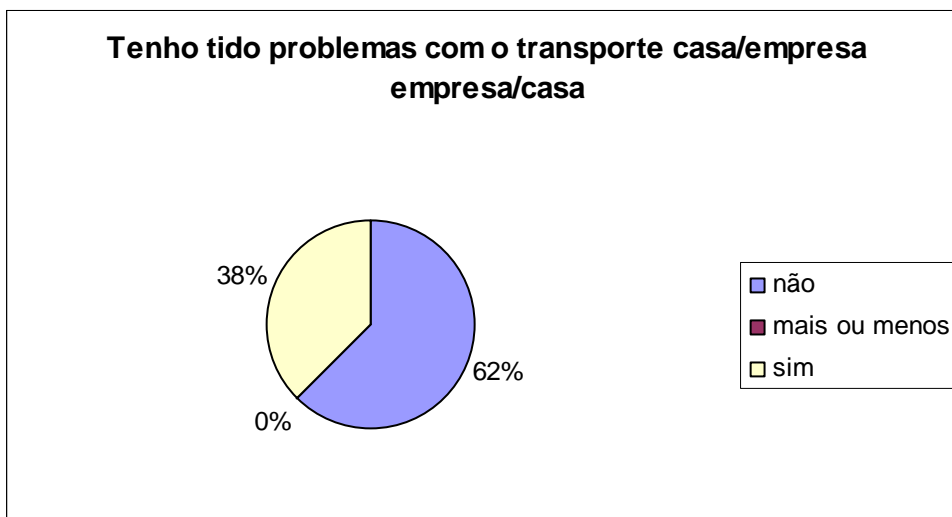
INTERPRETAÇÃO: Percebe-se claramente neste gráfico que a maioria dos funcionários, (75%), acham suficiente o seu nível cultural e intelectual para realizar suas atividades na empresa.



13 – Quanto ao transporte para o trabalho: “Tenho tido problemas com o transporte casa/empresa – empresa/casa?”

Não	Mais ou menos	Sim
62%	0%	38%

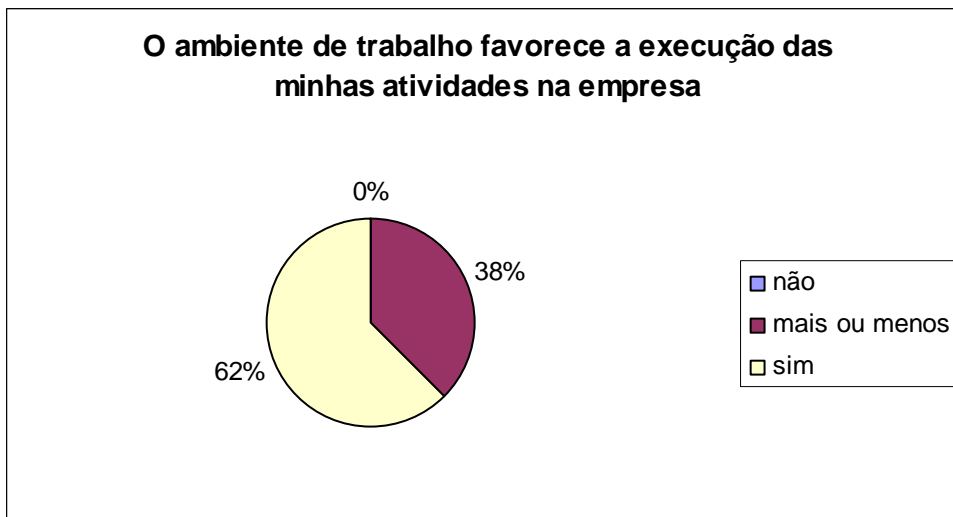
INTERPRETAÇÃO: O gráfico nos permite observar que 68% dos empregados não possuem dificuldade alguma para se deslocar de casa para o trabalho e vice-versa, porém 38% dos empregados possuem alguma dificuldade para de se deslocar de casa para o trabalho e de voltar do trabalho para sua casa todos os dias.



14 – Quanto ao ambiente de trabalho: “O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
0%	38%	62%

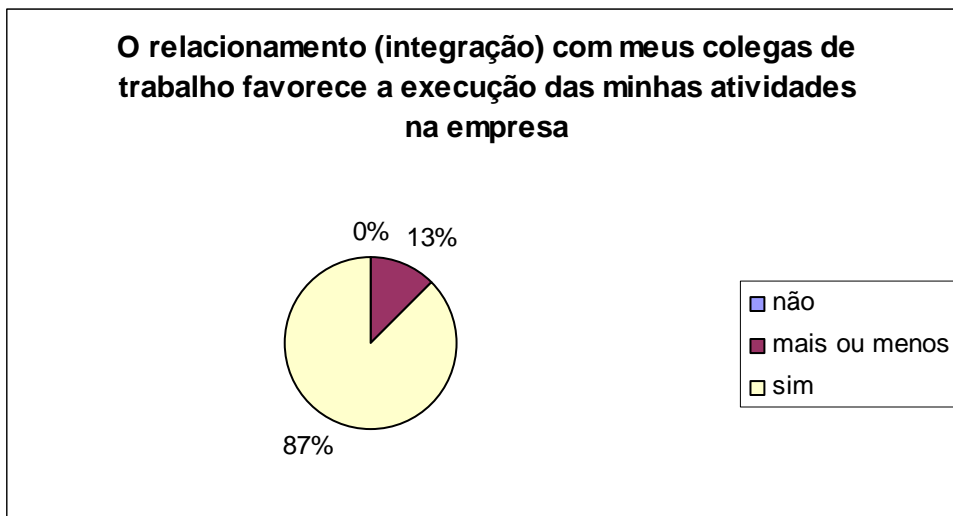
INTERPRETAÇÃO: De acordo com o gráfico, podemos observar que 62% dos funcionários acham favorável o ambiente de trabalho à execução de suas atividades na empresa. Porém, 38% ainda acham que o ambiente de trabalho é mais ou menos favorável para que as atividades sejam executadas.



15 – Quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho: “O relacionamento (integração) com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
0%	13%	87%

INTERPRETAÇÃO: Pode-se afirmar que o relacionamento entre os funcionários (integração) favorece maciçamente na execução das atividades dos empregados na empresa, pois 87% dos empregados afirmam que a integração com os demais colegas ajudam no desempenho de sua atividade na empresa.



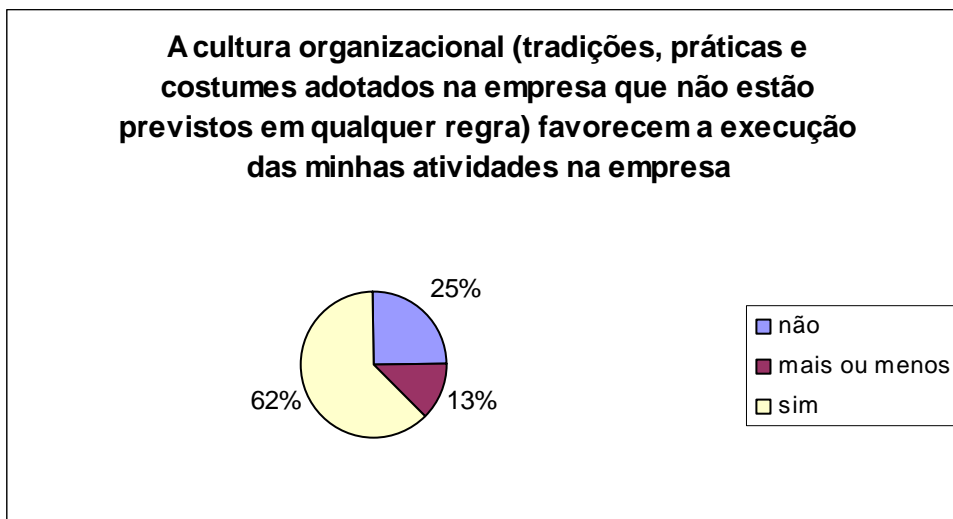
Elaborado pela autora.

Fonte:

16 – Quanto à cultura organizacional da empresa: “A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) favorecem a execução das minhas atividades na empresa ?”

Não	Mais ou menos	Sim
25%	13%	62%

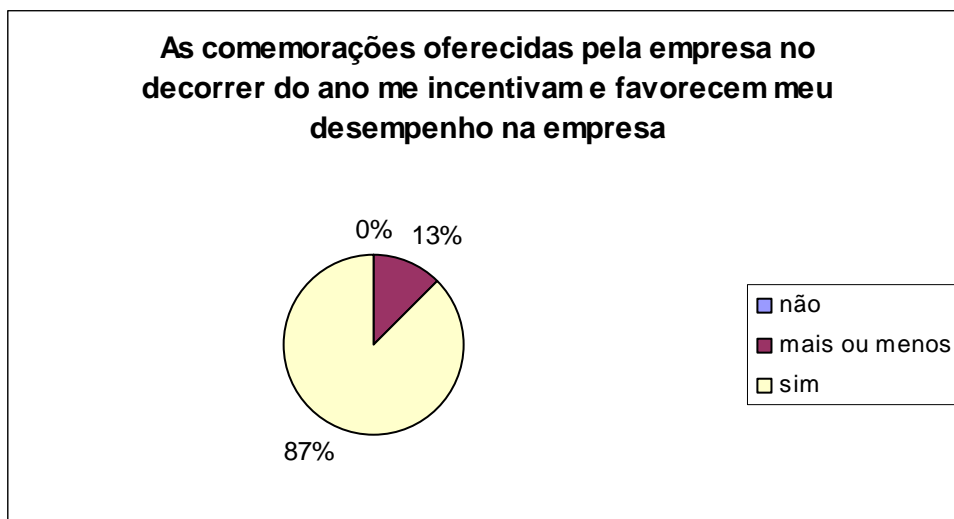
INTERPRETAÇÃO: O resultado do gráfico nos permite avaliar que 62% dos empregados afirmam que a cultura da empresa como um todo favorece na execução de suas atividades dentro da empresa.



17 – Quanto às comemorações que a empresa oferece: “As comemorações oferecidas pela empresa no decorrer do ano me incentivam e favorecem meu desempenho na empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
0%	13%	87%

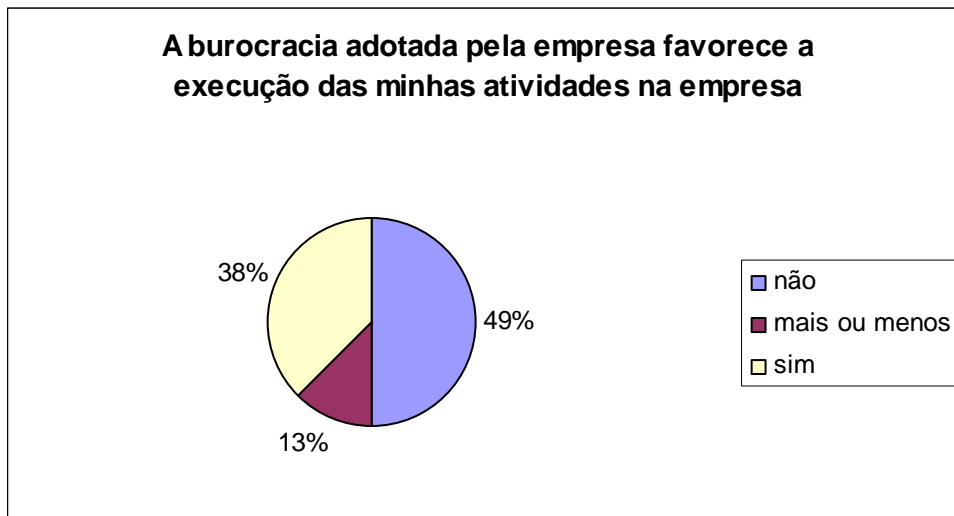
INTERPRETAÇÃO: O resultado afirma que 87% dos funcionários acreditam que todas as comemorações oferecidas pela empresa no decorrer do ano desde comemoração de aniversários à comemoração natalina grupal de final de ano favorece e estimula o desempenho de suas atividades no dia-a-dia da empresa.



18 – Quanto a burocracia da empresa: “A burocracia adotada pela empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
49%	13%	38%

INTERPRETAÇÃO: 49 % dos empregados afirmam que as regras burocráticas impostas pela empresa favorecem a execução de suas atividades, enquanto 51% afirmam que a burocracia não os favorece, ou os favorece mais ou menos.



19 – Satisfação em relação aos conflitos: “Estou satisfeito com a forma como os conflitos são resolvidos na empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
49%	13%	38%

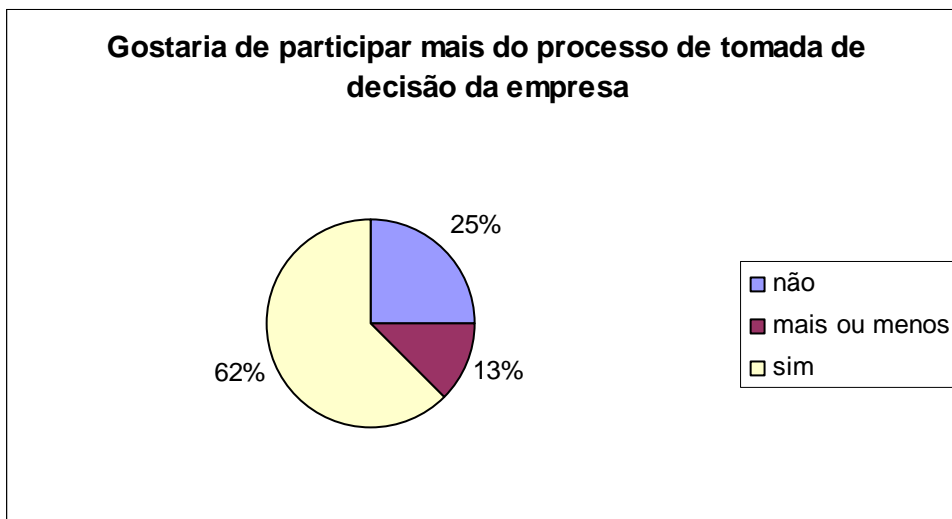
INTERPRETAÇÃO: O resultado permitiu identificar que 49% dos empregados não estão satisfeitos com a forma como os problemas dentro da empresa são resolvidos. E outros 51% se dividem em sim e mais ou menos satisfeitos.



20 – Quanto a participação nas tomadas de decisão: “Gostaria de participar mais do processo de tomada de decisão da empresa?”

Não	Mais ou menos	Sim
25%	13%	62%

INTERPRETAÇÃO: 62% dos empregados afirmam querer participar mais das decisões importantes da empresa.



5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos através dos questionários permitem realizar um mapeamento dos principais problemas inerentes ao relacionamento entre a empresa e os funcionários, dos problemas reais – aqueles que já estão ocorrendo na empresa – e dos problemas latentes – aqueles que já possuem indícios de sua existência, mas que ainda não estão se manifestando plenamente. Busca-se principalmente realizar um levantamento dos aspectos positivos a respeito do cotidiano de trabalho da empresa em estudo.

Analisando as respostas dos entrevistados de forma quantitativa, foram observados alguns pontos compatíveis com a teoria apresentada no referencial teórico e também alguns elementos que ainda não haviam sido contemplados, mas que merecem destaque para a conclusão sobre os principais aspectos que influenciam um convívio organizacional saudável em uma empresa supermercadista familiar. Assim, alguns temas serão abordados durante a análise dos dados, como forma de respaldar as percepções dos entrevistados sobre o problema em questão.

5.1 – Análise dos aspectos

De forma geral, os entrevistados levantaram diversos pontos positivos a respeito da empresa, porém através da análise dos resultados foi possível perceber alguns pontos desfavoráveis apontados pelos respondentes a respeito da empresa.

A análise dos aspectos que influenciam um convívio organizacional saudável em uma empresa supermercadista familiar apresentam os seguintes resultados:

1. Quanto ao orgulho de trabalhar na empresa – Esta foi a única questão em que os empregados responderam em totalidade que todos sentem orgulho de trabalhar na empresa supermercadista familiar em estudo. No que se refere a percepção dos respondentes, é possível perceber que a forma com que eles interpretam a empresa onde trabalham é bastante positiva, visto que todos afirmam sentir orgulho em trabalhar na mesma.

2. Quanto ao orgulho de sua atividade na empresa; 3. Quanto a indicação da empresa como alternativa de empregos para outros; 4. Quanto ao sucesso na carreira e na vida profissional – Com relação a estas questões, é possível ressaltar que a maioria dos empregados se posicionou de forma positiva. Santos (1999, p.41) afirma que “o clima organizacional influencia o comportamento dos colaboradores da organização, podendo afetar a motivação e satisfação no trabalho”. Ou seja, se o empregado se sente satisfeito e motivado em seu ambiente de trabalho, conseqüentemente isso se refletirá na forma como desempenha suas atividades cotidianas, na forma em que ele divulgará a empresa para as outras pessoas e na sua satisfação profissional e pessoal em trabalhar para a empresa.

5. Quanto aos cursos e treinamentos para exercer suas atividades na empresa – Nesta questão foi possível perceber a insatisfação dos empregados no que diz respeito a sua capacitação para o desempenho das atividades rotineiras. Ou seja, mesmo o empregado se sentindo satisfeito em relação a atividade que desempenha dentro da empresa, é possível perceber que ele sente a necessidade de treinamentos mais específicos em sua área como forma de melhorar sua atuação no dia-a-dia de trabalho.

6. Quanto à satisfação em relação à estrutura hierárquica da empresa e 7. Quanto à satisfação em relação a forma como a empresa é administrada -
Srour (2005) afirma que

“para ilustrar as relações coletivas, tomemos o exemplo da relação estabelecida no processo de trabalho entre trabalhadores e gestores. Os primeiros executam as atividades, e os segundos, como dirigentes que são, coordenam as operações produtivas. Os trabalhadores recebem ordens para realizar funções, que consistem em manejar instrumentos de trabalho e em processar matérias-primas. Os gestores, por sua vez, concebem e controlam o processo técnico, planejam e organizam atividades, definem cronogramas e têm operadores, necessariamente, sob seu comando.

A percepção dos respondentes em relação a estrutura hierárquica e administração da empresa não foi de total satisfação. Visto que a empresa possui uma gestão centralizadora, isso muitas vezes dificulta a participação do empregado na realização de ações internas e externas o que pode levar o empregado a se sentir insatisfeito com alguns aspectos da empresa.

8. Quanto o reconhecimento e valorização do trabalho, 9. Quanto à satisfação em relação ao salário, 10. Quanto à satisfação em relação ao patrimônio obtido e 11. Quanto a segurança no emprego – Ao analisar essas questões, é possível perceber a satisfação dos empregados em relação a elas. Mesmo se tratando de uma empresa centralizadora, a cultura da empresa é voltada para a valorização do seu empregado e isso pode ser percebido através de sua satisfação com a remuneração recebida e através do patrimônio que a pessoa conquistou através de seu trabalho.

Fleury (1991) afirma que há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização, dentre eles, destaca as políticas de recursos humanos, que têm papel relevante no processo de construção de identidade da organização por serem as mediadoras da relação entre capital e trabalho. Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização.

Assim, vale ressaltar que a cultura da empresa em estudo se baseia numa cultura que além de remunerar de forma satisfatória seu empregado, é bastante justa no que diz respeito a segurança do empregado em relação a seu emprego.

12 – Quanto ao nível cultural e intelectual para o exercício das atividades na empresa – Visto que os cargos ocupados pela grande maioria dos empregados não exigem um grande acúmulo de capital intelectual, a grande maioria dos

empregados se julga intelectualmente instruído para o desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho.

13. Quanto ao transporte para o trabalho – Os empregados não percebem o transporte como sendo um impedimento para o seu desempenho no trabalho.

14. Quanto ao ambiente de trabalho - A qualidade de vida no trabalho resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal. De acordo com as respostas obtidas em relação a essa questão, é perceptível que os empregados consideram o ambiente de trabalho da empresa em estudo como sendo um ambiente favorável. O ambiente de trabalho é respaldado pela cultura que a organização possui. Se a cultura favorece o desempenho das atividades dos empregados. Pois se o empregado trabalha em um ambiente favorável certamente seu desempenho será melhor.

Sobre a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, Srour afirma que

basta entrar em qualquer organização para logo ser assaltado por uma presença informe. Paira no ar um mistério que faz às vezes de esfinge e que sugere, no silêncio de sua carranca, a famosa frase: “decifra-me ou te devoro”. A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram. E, de forma curiosa, os indivíduos, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos. O ar parece vibrar, impregnado por sutis reverências e por conteúdos furtivos, por mil cumplicidades que códigos e jargões disfarçam [...]. (SROUR, 2005, p.203)

15 – Quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho – Visto que as pessoas passam grande parte de suas vidas dentro das empresas onde trabalham, é necessário que desenvolvam um bom relacionamento com os demais empregados.

Srouf (2005, p. 144) define as relações de trabalho como “o modo como os agentes se relacionam entre si em decorrência de sua atuação no processo de trabalho. É perceptível que os empregados da empresa em estudo se relacionam bem uns com os outros e percebem esse relacionamento como favorável ao desempenho de suas atividades.

16. Quanto à cultura organizacional da empresa e 17. Quanto as comemorações que a empresa oferece – A empresa é marcada por uma cultura de “urgências”, causada pela falta de planejamento e alinhamento em busca de objetivos comuns e pela falta de percepção ou conhecimento desses objetivos, o que reflete fortemente na cultura da organização. Porém, outro traço cultural bastante forte é o fato da empresa sempre oferecer comemorações que envolvam os empregados e isso é percebido como um fator estimulante para os mesmos.

Sobre cultura organizacional Srouf (2005) afirma que as

“representações imaginárias que uma organização cultiva identificando quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e

formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. Como não são frutos de um ensino sistemático, acabam em boa parte adivinhadas e compõem uma espécie de mapa ou kit de sobrevivência”.

Ou seja, mesmo com a falta de planejamento da empresa, os empregados consideram o que eles entendem sobre cultura organizacional como sendo um fator favorável para o seu desempenho no trabalho.

18. Quanto a burocracia da empresa – As opiniões a respeito da burocracia da empresa são bastante diversas, visto que os empregados ficaram bastante divididos em suas respostas.

19. Quanto a satisfação em relação aos conflitos e 20. Quanto a participação na tomada de decisão – A empresa é marcada por uma gestão centralizadora, onde os empregados pouco participam da resolução de conflitos e tomada de decisões. Entretanto, os resultados apontam para uma necessidade que os empregados tem em participar mais dos processos internos da empresa como forma de se sentir mais presente. Porém a empresa segue um tipo de gestão onde a participação dos empregados em decisões estratégicas e resolução de conflitos é mínima.

Dado o exposto, Mintzberg (2005) afirma que as organizações podem ser vistas como máquinas, onde elas são feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no

funcionamento do todo. Ou seja, na empresa em estudo cada empregado tem sua função específica que deve ser desempenhada da melhor forma possível para assim contribuir para os objetivos finais da empresa. Porém vale salientar que por haver essa clara definição, os empregados ficam ainda mais distantes de participarem da tomada de decisões e resolução de conflitos dentro da empresa.

6.0 CONCLUSÃO

Embora este capítulo não trate de uma análise conclusiva, porque muitos aspectos ainda podem ser considerados ao se buscar uma resposta para a análise de quais os aspectos que influenciam um convívio organizacional saudável em uma empresa supermercadista familiar, existem alguns fatores-chave observados ao se analisar as respostas fornecidas pelos empregados, que respondem ao objetivo principal desta dissertação.

A aplicação do modelo proposto neste trabalho na empresa supermercadista em estudo permitiu avaliar a auto percepção dos empregados da empresa, levantando alguns problemas e os aspectos positivos que a empresa possui na visão de seus empregados. O trabalho procura discutir, através de um estudo de caso sobre a cultura organizacional da empresa, quais os aspectos que podem influenciar um bom convívio organizacional na empresa em estudo.

O levantamento dos fatores críticos de sucesso internos permitiu averiguar melhor como anda o relacionamento empresa/ empregado, bem como foi possível conhecer a opinião dos empregados sobre o cotidiano da organização na qual eles trabalham.

Assim sendo, os aspectos favoráveis identificados foram:

- A empresa possui uma imagem positiva e credibilidade frente a seus empregados;
- O empregado se sente valorizado pela empresa;
- O relacionamento e integração entre os empregados é bom e favorece o cotidiano de trabalho;
- Os empregados se sentem bem remunerados;
- O cotidiano de trabalho é favorável ao desempenho das atividades dos empregados.

Foi observado que a empresa em estudo apresenta diversos aspectos que favorecem o dia-a-dia de trabalho de seus empregados, porém existe também a necessidade de melhoria em alguns aspectos e manutenção em outras de natureza rotineira, a saber:

- A necessidade de um maior investimento no que diz respeito à capacitação dos empregados em suas áreas de trabalho específicas;
- Uma gestão menos centralizadora que permita uma maior participação dos empregados no que tange ao processo de tomada de decisão;
- Uma participação mais efetiva do empregado na resolução de problemas internos a fim de que o empregado se sinta ainda mais parte da empresa.

Através desta pesquisa, foi possível conhecer a auto percepção dos empregados, sobre o cotidiano de trabalho dentro da empresa em estudo, assim como pôde-se relacionar o resultado da pesquisa com a percepção da pesquisadora a respeito deste mesmo cotidiano de trabalho para que fosse possível estabelecer pontos favoráveis e pontos que precisam ser melhorados em prol do crescimento da empresa.

Como esta pesquisa abordou alguns aspectos que beneficiam o cotidiano de trabalho em uma empresa supermercadista familiar, recomenda-se um estudo a

respeito dos aspectos que influenciam o cotidiano de trabalho, visto que esta estratégia, quando aplicada, revelou altos índices de eficiência na gestão da empresa. Devido às limitações do método aplicado, que pode ter trazido respostas intencionadas, seria relevante uma aplicação mais aprofundada sobre a percepção dos empregados em relação à empresa que trabalham.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H., DECLERCK, R. P., HAYES, Robert, L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BESERRA, L. A. Poder e cultura nas organizações contemporâneas – disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0144.pdf>. Acesso em: 19 agosto 2006.

CAVEDON, N.R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In.: **Recursos humanos e subjetividades**. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 1996

DA MATTA, R. **Explorações**: um ensaio de sociologia interpretativa. Rio de Janeiro, Rocco, 1986.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas, Alínea, 2003

DONNELLEY, R.G.A. Empresa familiar. **RAE – Revista de administração de empresas**, v 7, n 22. Tradutor: Carlos Osmar Bertero. Rio de Janeiro: FGV, 1967, P. 161-198

FISCHER, T. **Organizações familiares como linha de pesquisa**. Revista O & S – Organização e sociedade, vol 7, n 18, p. 43-44, 2000

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

_____. **O desvendar a cultura de uma organização**: uma discussão metodológica. In: PETTIGREW, Andrew et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FREEDMAN, J.; CARLSMITH, J. M.; SEARS, David. **Psicologia Social**. São Paulo, Cultrix, 1970.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas. V.35, n2, p. 57-63, março/abril, 1995

GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. **The concept of key success factors**: theory and method.

MAPP Working Paper, n. 4, Oct. 1992.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984.

LEIDECKER, J. K., BRUNO, A. V. **Identifying and using critical success factors.** Long Range Planning, v. 17, n. 1, p.23-32, 1984.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares:** In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. (ORGS). Empresa familiar. Passo Fundo, UFP. 2002

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista eletrônica do BNDES, n 7, Brasília 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso e 11 de julho de 2007

LODI, J.B. **A empresa familiar.** São Paulo, Pioneira, 1986

MILES, M. B.; HUBERMAN A. M. **Qualitative data analysis:** a sourcebook of new methods. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

MOREIRA, D.A. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo, pioneira, 2002

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo, Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações:** evolução e crítica. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 2001.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELLOS, I. F. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo, Pioneira Thomson learning, 2002

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total - TQM,** São Paulo, Nobel 1994.

OLIVEIRA, D.P. R. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo, Atlas, 1999

PENNA, A. G. **Percepção e realidade:** introdução ao estudo da atividade perceptiva. Rio de Janeiro, Imago, 1993

PEREIRA, L.C.B. **Empresários e administradores no Brasil.** Rio de Janeiro, Brasiliense, 1974

PÉREZ, J. M. **Seminários de pesquisa:** projeto e relatório. Rio de Janeiro, 2006

PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. **Psicologia social.** Petrópolis, Vozes, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo, Atlas, 1996.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing:** conceitos e metodologia. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2002

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** São Francisco, Jossey-Bass, 1985

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SROUR, H. R. **Poder, cultura e ética nas organizações:** os desafios das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

TELES, A.X. **Psicologia moderna.** São Paulo, Ática, 1981.

TESTA, M. G. **Fatores críticos de sucesso de programas de educação a distância via internet.** 2002. p.122. Dissertação (Pós graduação em administração – PPGA/EA/UFRGS). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

THORPE, R. **Management research:** an introduction. Andy Lowe, Copyright, 1991

VERGARA, S. C. **Projetos de pesquisa e administração.** São Paulo, Atlas, 2005.

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

WEIL, P. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio.** Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1992.

ANEXO

Anexo 01 – Questionário utilizado para a pesquisa de campo

Este questionário é peça fundamental de pesquisa que tem como objetivo conhecer a opinião dos funcionários de uma empresa de supermercados a respeito de seu ambiente interno de trabalho, para que assim seja possível atingir o objetivo final da pesquisa que é detectar quais os fatores críticos de sucesso para um bom clima organizacional nesta mesma empresa. Não é preciso identificar-se.

É necessário ressaltar que quaisquer funcionários jamais serão prejudicados por terem participado da pesquisa e ter fornecido informações valiosas para a avaliação de seu cotidiano de trabalho, mesmo porque como não é exigida identificação, não há a possibilidade e nem a intenção de se saber a avaliação individual de qualquer funcionário.

Solicito-lhes, portanto, que respondam todas as perguntas do questionário.

Muito obrigada!

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.
 não mais ou menos sim
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.
 não mais ou menos sim
3. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para amigos e parentes.
 não mais ou menos sim
4. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.
 não mais ou menos sim
5. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.
 não mais ou menos sim

6. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

não mais ou menos sim

7. Estou satisfeito com a forma como a empresa é administrada.

não mais ou menos sim

8. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não mais ou menos sim

9. Acho justo o meu salário atual.

não mais ou menos sim

10. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

não mais ou menos sim

11. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

não mais ou menos sim

12. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

13. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/ empresa-casa.

não mais ou menos sim

14. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

15. O relacionamento (integração) com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

16. A burocracia adotada pela empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

17. A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

18. As comemorações oferecidas pela empresa no decorrer do ano me incentivam e favorecem meu desempenho na empresa.

não mais ou menos sim

19. Estou satisfeito com a forma como os conflitos são resolvidos na empresa.

não mais ou menos sim

20. Gostaria de participar mais do processo de tomada de decisão da empresa.

não mais ou menos sim