

**João Marcelo Morais**

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA  
FAMILIAR – ESTILOS GERENCIAIS E SATISFAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS**

**Taubaté - SP**

**2004**

**João Marcelo Morais**

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA  
FAMILIAR – ESTILOS GERENCIAIS E SATISFAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado – ECA da Universidade de Taubaté.

**Área de Concentração:** Gestão de Pessoas e Recursos Sócio-Produtivos

**Orientador:** Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

**Taubaté - SP**

**2004**

**JOÃO MARCELO MORAIS**

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR – ESTILOS  
GERENCIAIS E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ – SP**

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**COMISSÃO JULGADORA**

**Prof. Dr.:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

**Prof. Dr.:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

**Prof. Dr.:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho, preliminar e indubitavelmente, à Ana Rosa de Moraes, senhora minha mãe, a qual, por sua história, garra, desejo de vencer, respeito ao próximo, atitudes positivistas e extrema dedicação à educação, sempre me inspirou e incentivou.

Dedico também ao meu saudoso pai e queridos irmãos, os quais são partes de mim e dignos do meu mais profundo respeito e admiração.

Dedico ainda aos amigos próximos do Mestrado, Marcos, Luiz Fraga e Coutinho, bem como, com um carinho muito especial, à Andréa Pinchelli e Anderson Pereira da Silva.

## **AGRADECIMENTOS**

À Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, pela prestatividade, carisma, inteligência e habilidade com que me orientou neste trabalho.

Ao Prof. Dr. Edson Aparecido Querido de Oliveira, pela paciência e por acreditar, assim como aos demais professores e funcionários da Universidade de Taubaté, especialmente os que, diretamente, participaram do curso de Mestrado.

Ao Prof. Dr. Marco A. Chamon, pelo impressionante conhecimento e despretenhosa dedicação e apoios ideológico, técnico, estatístico e moral.

A todos os colegas de Mestrado e outros do Programa, os quais, pontualmente, contribuíram com suas aptidões, habilidades e disponibilidades.

Aos proprietários da empresa pesquisada, pela compreensão, incentivo e cooperação.

Aos gerentes e funcionários da empresa pesquisada, sem os quais esta pesquisa não seria possível.

MORAIS, João Marcelo. **Estrutura organizacional na empresa familiar – Estilos gerenciais e satisfação dos funcionários**. 2004. 220 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

## Resumo

Atualmente constitui-se tema de significativa discussão em âmbito mundial, e não menos diferente no Brasil, a importância das organizações, especialmente as empresas destinadas a produzir lucratividade, para o desenvolvimento econômico, social e do indivíduo. De forma concomitante às expectativas declinadas anteriormente, as empresas se encontram em meio a um cenário referendado por características muito particulares de competitividade, ou seja, a evolução econômica combinada com a abertura de mercados, culminou com a criação de novas empresas, entrada de concorrentes internacionais no mercado local e aprimoramento dos produtos e serviços já existentes para um enfoque que exige qualidade e baixo custo. Este cenário determina que as organizações estejam atentas à sua estrutura organizacional, especialmente no que tange a relação existente entre as concepções da alta administração e as perspectivas do corpo gerencial e dos demais funcionários, vez que isto poderá produzir reflexos em seu mercado e clientes. Este trabalho tem como objetivo identificar a estrutura de organização de uma empresa familiar, ou seja, uma empresa administrada e gerida por seus proprietários. Também tem como escopo apreender os fatores relevantes da estrutura frente ao cenário anteriormente descrito, assim como perceber as principais características dos gerentes da organização familiar e a influência do modelo estrutural adotado e do perfil gerencial em face da satisfação do corpo operacional, isto é, dos funcionários. Para tanto, foi selecionada uma empresa tipicamente familiar, administrada e gerida por seus proprietários, *in casu*, marido e mulher, que atua no setor de prestação de serviços de comércio exterior e cuja zona de influência e atendimento, muito embora sua matriz esteja localizada na cidade de São José dos Campos - SP, perfaça localidades mais representativas da economia brasileira e mundial, por intermédio de suas filiais, parceiros de risco e representantes. Tal aspecto significou, para a metodologia de pesquisa empregada, a coleta de dados perante gerentes e funcionários co-localizados em todas as unidades da empresa selecionada.

Palavras-chave: 1. Teorias da administração 2. Estrutura organizacional 3. Organizações e empresas familiares 4. Relações gerenciais e satisfação.

MORAIS, João Marcelo. **Organizational Structure in Family Business – Management styles and employees satisfaction**. 2004. 220 p. Thesis (Master Degree in Regional Development and Management) – Department of Economics, Accounting and Administration, University of Taubaté, Taubaté, Brazil.

## **ABSTRACT**

Nowadays, world ambient discussion constitutes an important subject, which also includes Brazil, an organizations importance, especially the company that aims at profit, for economic, social and individual development. At the same time the form of expectations, the companies find themselves in competitive scenery, that is, a combined economic evolution in an open market, that resulted in new companies, international competitors entering the local market and improving products and services that already exist for focalizing quality and low cost. This scenery determines that the organizations should be alert in its organizational structure, especially in its reference an existing relation a between high administrative conception and its perspectives of managerial and other employees, because this can reflect in their market and clients. The aim of this thesis is to identify the organizational structure in a family business, or that is, managed and run by its owners. It also scopes on knowing the relevant structural factors facing the scenery mentioned before, as we realize de main characteristics of managers in a family organizations and influenced by a structural model used and management style in relation to the employee's satisfaction. For this reason a typical family company was selected, managed and run by its owners, in the case, husband and wife, that work in services sector of international commerce which has its influence and administration, even though its head-office is situate in the city of São José dos Campos – São Paulo – Brazil -, and represents in the Brazilian and world economy, through its branches, risk partners and representatives. Such aspect meant using a research method collecting information from its owners, managers and employees co-localized in all its branches.

Master-key words: 1. Administration Theories 2. Organizational Structure 3. Family Business 4. Management Relations and Satisfaction.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE QUADROS.....	15
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Introdução e cenário econômico global .....	16
1.2 Objetivos.....	22
1.3 Questões de pesquisa .....	23
1.4 Delimitação e justificativa do estudo.....	23
1.5 Referencial teórico e interdependência .....	24
<b>2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>25</b>
2.1 Abordagem clássica .....	25
2.2 Administração científica.....	26
2.3 Organizações burocráticas.....	27
2.4 Princípios administrativos .....	28
2.5 Perspectiva humanística.....	28
2.6 A abordagem estruturalista e sistêmica.....	29
<b>3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>31</b>
3.1 Conceitos básicos e elementos na estrutura das organizações.....	32
3.2 Modelo de análise de estrutura de Drucker.....	37
3.3 Representações gráficas da estrutura.....	37
3.4 A projeção das estruturas organizacionais.....	38
3.5 Características das estruturas tradicionais.....	41
3.6 Estruturas inovativas .....	46



3.7 A estrutura para pequenas empresas .....	47
<b>4 AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES .....</b>	<b>50</b>
4.1 Conceitos, origem e principais características .....	50
4.2 A cultura organizacional para a empresa familiar.....	58
4.3 A organização estrutural da empresa familiar .....	62
4.4. Processo diretivo na empresa familiar.....	64
4.5 A importância dos recursos humanos na empresa familiar.....	66
4.6 O trabalho em grupo na em grupo na empresa familiar .....	69
4.7 O trabalho de equipe na empresa familiar.....	71
<b>5 MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>72</b>
5.1 Teoria da hierarquia das necessidades.....	72
5.2 Teoria X e teoria Y.....	73
5.3 Teoria de dois fatores .....	73
5.4 Teorias contemporâneas .....	73
5.4.1 Teoria de ERC.....	74
5.4.2 Teoria das necessidades, de McClelland.....	74
5.4.3 Teoria da avaliação cognitiva .....	74
5.4.4 Teoria da fixação de objetivos .....	75
5.4.5 Teoria do reforço .....	75
5.4.6 Teoria da equidade.....	75
5.4.7 Teoria da expectativa .....	76
5.5 Aplicabilidade prática das teorias de motivação.....	76
5.5.1 Administração por objetivos.....	76
5.5.2. Vinculação da Administração por objetivos à teoria da fixação dos objetivos	76
5.5.3 Programa de reconhecimento dos funcionários e a teoria do reforço .....	77
5.5.4 Programas de envolvimento dos funcionários.....	77
5.5.5 Programas de remuneração variável.....	78
5.5.6 Planos de remuneração por habilidades .....	78

5.5.7 Benefícios flexíveis .....	79
<b>6 LIDERANÇA .....</b>	<b>80</b>
6.1 Teoria dos traços .....	84
6.2 Teorias comportamentais .....	86
6.3 Teoria das contingências.....	88
6.4 Algumas vezes a liderança é irrelevante .....	88
6.5 Teorias neocarismáticas.....	88
6.6 Liderança e organizações familiares .....	90
<b>7 GERÊNCIA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....</b>	<b>92</b>
7.1 Gerência .....	92
7.2 Relações interpessoais.....	98
7.3 Habilidades e competências gerenciais .....	98
7.4 Gerenciamento de diversidades e diferenças .....	101
<b>8 METODOLOGIA .....</b>	<b>102</b>
8.1 Tipo de pesquisa .....	102
8.2 Universo e amostra.....	103
8.3 Coleta de dados.....	104
8.4 Tratamento dos dados.....	106
8.5 Limitações do método.....	107
<b>9 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>108</b>
9.1 Análise dos dados quantitativos - perfil .....	108
9.2 Estrutura dos questionários para identificação do perfil .....	108
9.3 Entrevista com os proprietários .....	109
9.3.1 A estrutura da entrevista.....	110
9.3.2 Amostra, categoria e análises de conteúdo.....	110
9.4 Entrevistas com gerentes e líderes de equipes - média administração .....	121
9.4.1 A estrutura da entrevista.....	121
9.4.2 Amostra, categorias e análises de conteúdo.....	121

9.4.3 Temas resultantes das categorias.....	127
9.4.4 A estrutura organizacional na empresa familiar .....	133
9.4.5 Relações gerenciais.....	137
9.4.6 Motivação gerencial.....	143
9.5 Questionário com os funcionários dos gerentes e líderes.....	151
9.5.1 A estrutura do questionário.....	151
9.5.2 Amostra, categorias e análise de conteúdo.....	152
<b>10 CONCLUSÕES.....</b>	<b>189</b>
10.1 Estrutura organizacional da empresa familiar.....	191
10.2 Relações gerenciais.....	192
10.3 Satisfação dos funcionários.....	193
10.4 Proposição para futuras pesquisas .....	193
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>195</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>203</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Visão da “pirâmide invertida” de organizações e gerência.....	18
Figura 02 – Ciclo de vida e evolução da empresa.....	22
Figura 03 - Escola clássica da administração.....	26
Figura 04 - Conceito de estrutura.....	33
Figura 05 - Aspectos a serem definidos para formação de uma estrutura.....	36
Figura 06 - Estágios e características das empresas.....	39
Figura 07 - Estrutura linear ou militar.....	42
Figura 08 - Estrutura tipo funcional.....	44
Figura 09 - Estrutura <i>staff-and-line</i> .....	45
Figura 10 - Confusão de negócios.....	56
Figura 11 - Traços brasileiros e características chave.....	61
Figura 12 - Os três estilos de liderança.....	85
Figura 13 - Teorias da liderança.....	90
Figura 14 - Papéis dos gerentes.....	97
Figura 15 - Distribuição das informações solicitadas no questionário-perfil.....	109
Figura 16 - Percepção das empresas para com o custo trabalhista e outros.....	119
Figura 17 - Custos médios de demissão – 1999.....	120
Figura 18 - Tema estrutura organizacional.....	130
Figura 19 - Tema relações gerenciais.....	131
Figura 20 - Tema motivações gerenciais.....	132
Figura 21 - Idade dos gerentes.....	138
Figura 22 - Gênero dos gerentes.....	138
Figura 23 - Área de formação dos gerentes.....	139
Figura 24 - Escolaridade dos gerentes.....	140
Figura 25 - Produtividade da mão-de-obra.....	145
Figura 26 - Indicador de incerteza de renda.....	147

Figura 27 - Idade dos funcionários.....	152
Figura 28 - Cruzamento entre idade e gênero dos funcionários.....	152
Figura 29 - Relação familiar dos funcionários .....	153
Figura 30 - Participação de jovens no mercado de trabalho.....	153
Figura 31 - Local de trabalho dos funcionários.....	154
Figura 32 - Setor de trabalho dos funcionários.....	155
Figura 33 - Gênero dos funcionários.....	155
Figura 34 - Evolução das mulheres no mercado de trabalho.....	156
Figura 35 - Tempo de atividade na empresa dos funcionários.....	157
Figura 36 - Rotatividade no emprego.....	158
Figura 37 - Função desempenhada pelos funcionários.....	158
Figura 38 - Período na função dos funcionários.....	159
Figura 39- Nível de estudo dos funcionários.....	160
Figura 40 - Área de formação dos funcionários.....	160
Figura 41 - Nível de escolaridade em diversos países.....	161
Figura 43 - Estrutura organizacional sob a ótica dos funcionários.....	162
Figura 44 - Responsável pelas decisões na visão dos funcionários.....	163
Figura 45 - Determinação da principal função do gerente pelos funcionários.....	164
Figura 46 - Sentimento dos funcionários sobre o nível de atividades do gerente.....	164
Figura 47 - Três principais características dos gerentes para os funcionários.....	165
Figura 48 - Domínio técnico dos gerentes para os funcionários.....	166
Figura 49 - Comportamento dos gerentes nas divergências.....	167
Figura 50 - Reconhecimento do gerente pelo esforço.....	167
Figura 51 - Forma de avaliar do gerente.....	168
Figura 52 - Ação do gerente mediante desempenho ruim do funcionário.....	169
Figura 53 - Capacidade de decisão sobre rotinas pelos funcionários.....	170
Figura 54 - Problemas entre funcionários e entre estes e os clientes.....	170
Figura 55 - Clima do setor de trabalho dos funcionários.....	171

Figura 56 - Comportamento do gerente e a influência no funcionário.....	172
Figura 57 - Percepção dos funcionários para o ambiente de trabalho e recursos.....	172
Figura 58 - Divulgação das informações pela empresa.....	174
Figura 59 - Comunicação pelo gerente das decisões da empresa e do próprio.....	174
Figura 60 - Decisões importantes conhecidas antes dos gerentes.....	175
Figura 61 - Auto-avaliação dos funcionários para seu desempenho.....	176
Figura 62 - Percepção do funcionário para a evolução na empresa.....	177
Figura 63 - Interesse do funcionário para a mudança de setor.....	177
Figura 64 - Interesse do funcionário para a mudança de empresa.....	178
Figura 65 - Cruzamento idade e gênero da amostra de funcionários.....	180
Figura 66 - Cruzamento de gênero e nível de estudo de funcionários.....	180
Figura 67 - Cruzamento do gênero com a situação familiar dos funcionários.....	180
Figura 68 - Cruzamento dos setores de trabalho e a percepção da estrutura organizacional pelos funcionários.....	181
Figura 69 - Cruzamento entre gênero e principal função do gerente para os funcionários.....	182
Figura 70 - Cruzamento entre os locais de trabalho e a percepção dos funcionários sobre a função gerencial.....	182
Figura 71 - Cruzamento entre gênero e a avaliação dos gerentes pelos funcionários.....	183
Figura 72 - Cruzamento entre o local de trabalho e característica dos gerentes.....	183
Figura 73 - Cruzamento entre o gênero e a existência de reconhecimento pelo gerente.....	184
Figura 74 - Cruzamento do local de trabalho com a avaliação pelo gerente.....	184
Figura 75 - Cruzamento entre o local de trabalho e a análise dos funcionários sobre o ambiente.....	185
Figura 76 - Cruzamento entre o local de trabalho e a comunicação interna da empresa percebida pelos funcionários.....	186
Figura 77 - Cruzamento entre o local de trabalho e o conhecimento de informações importantes pelos funcionários, antes dos gerentes.....	186

Figura 78 - Cruzamento entre o gênero e a visão da evolução na empresa pelos funcionários.....	187
Figura 79 - Cruzamento entre o local de trabalho e o interesse dos funcionários em mudar de setor.....	188

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Categorias da estrutura organizacional - proprietários.....	111
Quadro 02 - Categorias do envolvimento como estratégia empresarial - proprietários.....	111
Quadro 03 - Categorias da autoridade e organização do trabalho - proprietários.....	112
Quadro 04 - Categorias da comunicação interna - proprietários.....	112
Quadro 05 - Categorias da relação com gerentes e funcionários - proprietários.....	113
Quadro 06 - Categorias do estilo gerencial e avaliações - proprietários.....	113
Quadro 07 - Categorias da estrutura organizacional - gerentes.....	122
Quadro 08 - Categorias do envolvimento como estratégia empresarial - gerentes.....	123
Quadro 09 - Categorias da autoridade e organização do trabalho - gerentes.....	123
Quadro 10 - Categorias da comunicação interna - gerentes.....	124
Quadro 11 - Categorias da motivação do gerente - gerentes.....	125
Quadro 12 - Categorias do estilo gerencial - gerentes.....	125
Quadro 13 - Temas e sub-temas – entrevista gerentes.....	127



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Cenário econômico global

O mundo atual é fruto de inúmeras mudanças, as quais vêm ocorrendo ao longo dos séculos. Estas mudanças ganharam velocidade nos últimos cem anos, especialmente no que tange às relações sócio-econômicas em função do surgimento das empresas e sua conseqüente necessidade de organização, tais como a relação capital x trabalho x administração. De uma sociedade artesanal, passamos para uma sociedade industrial e hoje, fundamentalmente, uma sociedade de informação e de inter-relacionamento. Tais mudanças têm grande abrangência, de maneira em que os cenários político, social, econômico, cultural e tecnológico são diretamente afetados.

Vários foram os fenômenos ocorridos, entretanto um dos mais importantes foi e é a globalização mercadológica e cultural, tornando-se base para a fundamentação dos paradigmas de competitividade.

Neste sentido, a cada dia se torna mais evidente que, quando nos referimos a mundialização do capital, designa-se muito mais do que simplesmente uma nova etapa de um processo de internacionalização nos moldes do iniciado após a segunda grande guerra mundial. Diz-se, em verdade, que o capitalismo mundial está reconfigurado e que novos mecanismos para comandar seu desempenho e regulação foram criados (CHESNAIS, 1996).

É por meio da produção que se cria a riqueza, a partir da combinação social dos estilos de comportamento humano, das mais diferentes qualificações. Mas é a esfera financeira quem comanda a repartição e a destinação social dessa riqueza.

Para a classe operária e massas trabalhadoras a ascensão do capital financeiro teve como conseqüência o ressurgimento de formas agressivas e brutais para a busca pelo crescimento da produtividade do capital em um nível microeconômico, iniciando-se pela produtividade do trabalho. Este aumento se inspirou nas modalidades clássicas de apropriação da mais-valia, aumentando o desemprego (CHESNAIS, 1996).

A globalização remete ao crescimento dos fluxos internacionais de bens e serviços, entretanto mudanças de maior profundidade na economia mundial resultam dos fluxos internacionais dos fatores de produção, dentre os quais estão inclusos a mão-de-obra

e o capital. No século XIX o movimento destes fatores de origem europeia aliado à mão-de-obra africana e asiática dirigiram-se aos Estados Unidos e estimularam seu desenvolvimento econômico. A partir de então outros movimentos se estabeleceram e tornaram as empresas expostas à concorrência global, a qual representa, ao mesmo tempo, uma oportunidade e uma ameaça (CARBAUGH, 2004).

A referida e incessante busca pelo crescimento da produtividade, assim como e tão importante quanto a constante necessidade de ser criativo e minimizar custos para a produtividade, exige das empresas e outros tipos de organização que os sistemas estejam organizados e que os empregados (denominação dada legalmente aos contratados do setor privado), funcionários (denominação utilizada na caracterização de servidores públicos) e colaboradores (termo utilizado por correntes mais sociais e ideológicas para identificar todo tipo de prestador de serviço em uma organização), sejam muito eficientes.

A última década do século XX poderá ser lembrada futuramente como sendo aquela responsável pela maior alteração na forma de trabalho das pessoas. As empresas e os profissionais foram submetidos às oscilações econômicas; ao estresse da redução no quadro proporcionada por enxugamentos decorrentes da automação tecnológica e reestruturação; e ao surgimento empresarial da *internet*. A reengenharia de processos altera significativamente a forma em que a organização se estrutura, de modo a buscar qualidade, redução de custos, velocidade e atendimento ao cliente. Este cenário evidencia a conjuntura intelectual e operacional em que o gerente se encontra, assim como demonstra a necessidade de constante atualização do líder para o desempenho de seus papéis e para interação com seus liderados. Em empresas familiares, especialmente aquelas de estruturação menor, este novo quadro ainda reflete a integração entre a alta administração e a média, as quais deverão estar sincronizadas para que os objetivos da empresa e a multiplicação do interesse pelo acompanhamento tecnológico e gestão do conhecimento ocorram (SCHERMERHORN, 1999).

No Brasil, a conjuntura econômica mudou radicalmente entre as décadas de 80 e 90 do século passado, sendo três as mudanças principais: redução significativa das taxas de inflação; queda das barreiras ao comércio internacional e ao investimento estrangeiro; e o início de um ajuste fiscal para diminuir o peso do governo. Isso tudo implica em mudanças, com, concomitante, oportunidades e ameaças para as empresas e demanda de profissionais. A abertura da economia brasileira começou no

final da década de 80. Em um curto lapso temporal, a partir de 1990 (século XX), muitas barreiras não-tarifárias foram removidas e a tarifa média de importação caiu de 32% para menos que 13%. O Plano Real, por sua vez, também usou a taxa de câmbio como uma ferramenta de estabilização, uma escolha deliberada do governo destinada a aumentar as pressões competitivas no mercado de bens comercializáveis. As importações deveriam desempenhar o papel de ajustar a demanda agregada à oferta agregada. E as importações de bens intermediários e de consumo aumentaram adequadamente depois de 1995 - século XX (IPEA, 2002).

Portanto, com a globalização e o crescimento da competitividade, percebe-se uma inversão da linha hierárquica que determina os fatores de sucesso da organização, ou seja, com o mercado determinando as regras e detendo o poder de escolha, o cliente passa a figurar no topo da pirâmide, o que está demonstrado na Figura 01.

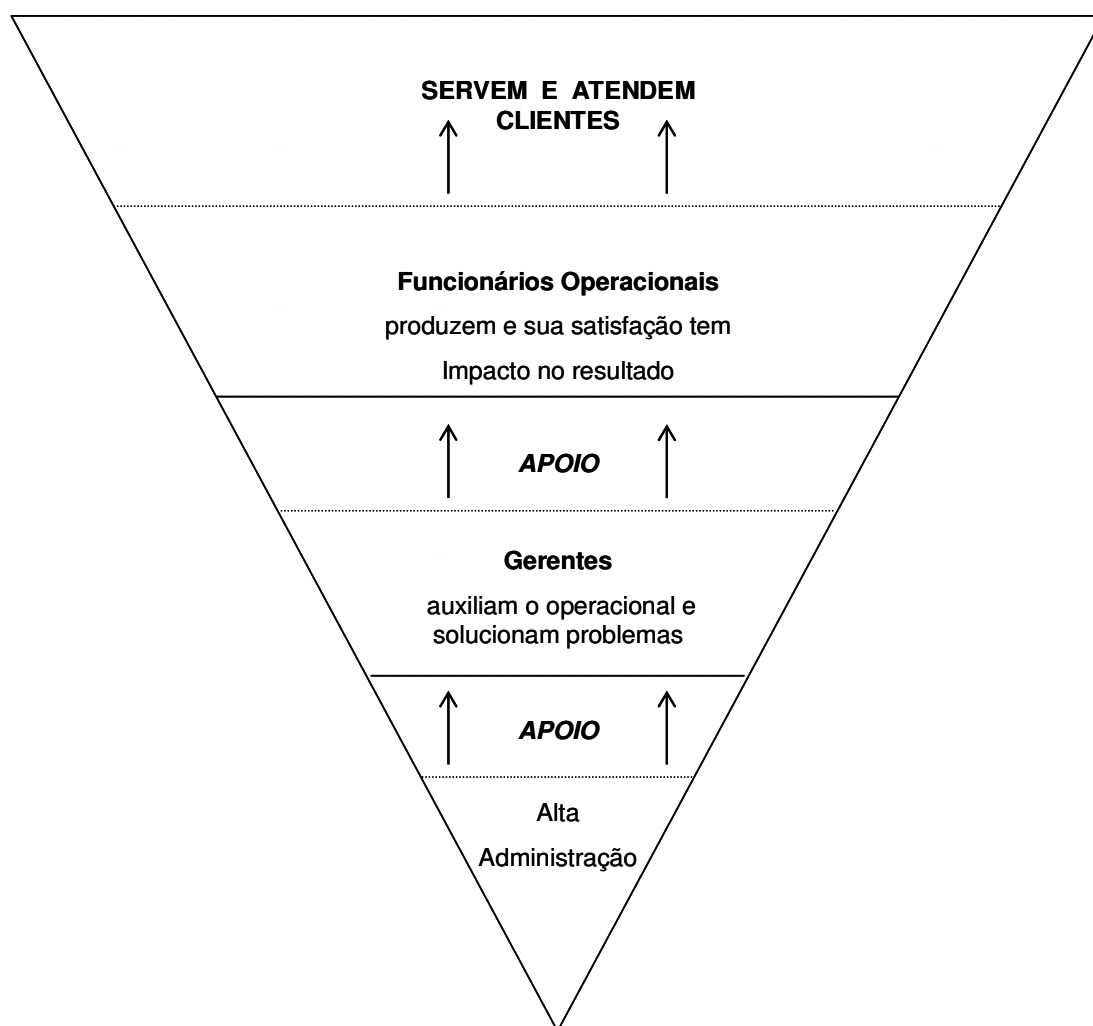


Figura 01 - Visão da "pirâmide invertida" de organizações e gerência (Adaptação SCHMERHORN, 1999, pág. 97)

Muito embora a figura anterior informe que o cliente determina o mercado, há forte participação, ainda, dos produtos em si. Neste sentido, houve um tempo em que os organogramas (formais e informais) de uma empresa se mantinham por longos períodos, mesmo durante estágios de depressão, guerra e crescimento econômico. Agora o ritmo tornou-se muito mais acelerado e de proporções maiores, restando para as organizações, não somente concentrar suas ações nos clientes em si, mas também, e tão importante quanto, manter, constantemente, atualizado seu *portfólio*, bem como, acompanhar a evolução tecnológica e, em alguns momentos, tornar flexível a relação interna e externa da empresa (TOFFLER, 1982, 1984 e 1985).

Atualmente a procura de homens preparados e mais capacitados, em todos os níveis de atuação na organização excede a oferta. No passado a conceptualização do profissional perfeito, ou ao menos mais eficiente, estava vinculado ao seu nascimento – algo denominado de dom -, a uma espécie de herança genética. Por este credo os homens não poderiam ser capacitados e preparados. O homem ficava em primeiro lugar e o sistema em último. Hoje prescreve-se o inverso, isto é, a organização sistemática é tida como vital, muito embora não se pode desmerecer ou menosprezar a importância dos homens competentes lotados no sistema (TAYLOR, 1990).

A expressão *diversidade da força de trabalho*, a qual representa o encontro de diferentes forças, tais como sexo, raça e etnia, idade e capacitação física, é uma realidade dentro das organizações e sendo esta a nova configuração estrutural sob a ótica das pessoas envolvidas, é fundamental que se desenvolvam líderes e gerentes com sensibilidade e habilidades suficientes para a condução das atividades, tanto no atendimento dos objetivos empresariais quanto na satisfação de necessidades diversas dos seus funcionários. A boa gestão desta diversidade exige do gerente, ainda, capacitação para perceber o melhor talento possível; proporcionar planos de carreira a todos; monitorar as atividades da diversidade para um único fim; elevar as minorias a categorias de maior responsabilidade; e, introduzir diversidade na alta administração (SCHERMERHORN, 1999).

As organizações, especialmente as empresas de direito privado, muito embora estejam voltadas aos seus objetivos particulares e aos de seus proprietários, guarnecem a força de trabalho. Tal guarnição pode produzir efeitos, na classe trabalhadora, diversos, inclusive aqueles não relacionados diretamente à remuneração pelos serviços prestado. As empresas menores, por exemplo, caracterizam-se por serem representantes de uma grande força de trabalho e por terem, por esta mesma

razão, importante papel de representação social face à sociedade (HEILBRONER & THURLOW, 2001).

As empresas e a força de trabalho convivem em um ambiente de incertezas provocadas por um cenário recente e caracterizado pela inter-relação entre países. Especialmente em relação as tratativas e liberalidades comerciais as pequenas empresas no Brasil são afetadas. Este fenômeno denominado *globalização* pode surpreender pequenos empreendimentos, cujos proprietários estejam atentos aos movimentos governamentais e comerciais no tocante ao seu desenvolvimento. Por outro lado, pode também levar o pequeno empresário ao desaparecimento, por ele não conseguir alcançar patamares mínimos de competitividade, seja ela tecnológica, qualitativa ou de preço, requisitos trazidos pela abertura econômica e/ou consolidação de acordos internacionais favoráveis à entrada de mercadorias ou serviços no país.

Muito embora haja movimentos no sentido de repelir o movimento global, as manifestações e protestos não têm surtido, em geral, o efeito pretendido. Questiona-se a razão de um modelo – globalização – que, em tese, trás grandes benefícios sem se tornar contraditória. A abertura para o comércio entre países levou muitos Estados a se desenvolverem mais rapidamente, assim como, em outros, o crescimento das exportações levou ao crescimento econômico interno. Estas ações levaram a uma comoção mundial face à expectativa de aumento da expectativa de vida e melhora do padrão desta, assim como reduziram um sentimento de isolamento que muitas nações não desenvolvidas percebiam.

Por outro lado a globalização, para países menores, causa dependência, enfraquecimento ou não desenvolvimento de seu parque industrial, eliminação das estatais, dentre outros. O grupo manifestante ignora seus benefícios e concentra-se nestes eventos (STIGLITZ, 2002). Neste sentido o Brasil tem sido um dos países mais afetados pelo movimento internacional dos fatores de produção, muito embora o país não possua uma política seletiva de atratividade baseada em uma avaliação de custo-benefício (GONÇALVES, 1998).

Pois bem. À luz do consignado até aqui, insta salientar inicialmente que, pelos fatores conceituais e evolucionistas já declinados, a empresa, seja ela familiar ou não, seja ela militante de área internacional ou não, padece dos efeitos ditos *globais* em seu mercado, o que a obriga a, as vezes de maneira arbitrária, elaborar estratégias e, mais do que isso, gerir bem seus recursos.

Ademais, a empresa ora selecionada para este trabalho, caracteriza-se pela prestação de serviços de comércio exterior, ou seja, pela atuação em ramo de atividade que vem sofrendo, não só no Brasil, impactos positivos decorrentes da abertura econômica. É fato que desde o fim da segunda grande guerra mundial o Brasil vem aumentando sua participação no comércio internacional, sendo que a partir da década de 90 o país abriu caminho para uma democratização econômica e, mesmo que timidamente, vem aumentando sua participação no comércio mundial.

As atividades de serviços na sociedade brasileira podem ser demonstradas, por uma vertente, pela sua participação na economia e pela análise de tendências e mudanças experimentadas pela nova economia mundial. Alguns dos fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços são: busca por melhor qualidade de vida, aumento do período de lazer, maior participação da mulher em atividades socioeconômicas e mudanças tecnológicas (GIANESI, 1996).

Contudo, acerca do cenário econômico favorável as empresas prestadoras de serviços de empresas industriais e comerciais importadoras e exportadoras, como já inclinado, é o caso da organização avaliada neste trabalho, a pequena abertura econômica do Brasil também trouxe forte e experiente concorrência. Em que pese a tradição da empresa pesquisada no mercado local, mesmo com apenas 12 (doze) anos de vida a época deste trabalho, a concorrência de empresas estrangeiras instaladas no Brasil, também prestadoras de serviços, trouxe experiências centenárias, as quais se revestiam de modelos estruturais bem organizados, capital de investimento e giro altos e de, especialmente, serviços com alto grau de qualidade e baixos custos.

Acredita-se que, tão quão importante seja uma percepção estratégica para a gestão atual das empresas, a adequação da estrutura e a satisfação dos gerentes e funcionários, tornam-se elementos primordiais para que a organização se desenvolva. A figura abaixo ilustra o ciclo de vida das organizações.

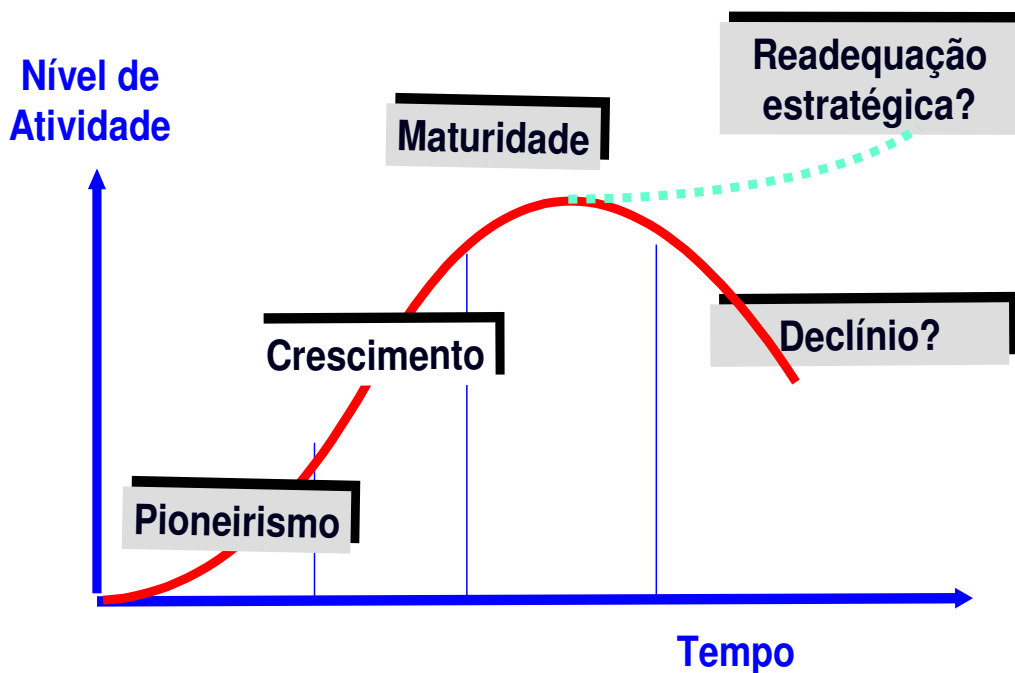


Figura 02 – Ciclo de vida e evolução da empresa (Adaptação COSTA, 2002, pág. 72)

## 1.2 Objetivos

Objetivo Geral:

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar a influência do modelo de administração familiar na estrutura da organização, assim como, a partir deste estudo, identificar estilos gerenciais e as suas relações para com a organização familiar e satisfação dos funcionários.

Objetivos específicos:

Identificar fatores e condições que determinam a estrutura da organização e verificar se o modelo de gestão familiar influencia o estilo do gerente;

Identificar e classificar traços comportamentais, tipos de atitude e valores do gerente dentro de uma organização familiar;

Apreender o grau de satisfação dos funcionários em relação ao estilo gerencial e ao tipo de organização familiar.

### 1.3 Questões de Pesquisa - Hipóteses

- ◆ O estilo gerencial é influenciado pelo modelo de administração familiar, o qual limita a atividade gerencial.
- ◆ Os funcionários são influenciados pelo modelo de administração familiar em detrimento do estilo do gerente.
- ◆ A organização familiar em desenvolvimento (crescimento), por seu modelo, proporciona a criação de percepções distintas da organização e do negócio, por parte dos proprietários, gerentes e demais funcionários.
- ◆ A alta administração (proprietários de empresas familiares) nem sempre percebe as lacunas entre o estilo de gestão x a atividade gerencial x a satisfação dos funcionários.

### 1.4 Delimitação e justificativa do estudo

As propostas estabelecidas no trabalho foram desenvolvidas com base em referenciais teóricos no campo de estudo da administração, do comportamento humano e da estrutura das organizações, envolvendo, desta forma, alguns fenômenos em formação. Desta maneira, o propósito não recaiu no desenvolvimento de um novo modelo, mas sim na identificação das características da organização familiar e da relação entre esta e os tipos gerenciais encontrados, assim como, e não menos importante, na capacidade do tipo organizacional e estilo gerencial para influenciar o desempenho organizacional a partir da satisfação dos funcionários.

O trabalho caracteriza-se como um “estudo de caso”, o que não permite a generalização de suas conclusões.

A importância científica do presente estudo consubstancia-se na premissa do reconhecimento de fatores intrínsecos ao ser humano, os quais podem determinar estilos limitados e, como isso, influenciar negativamente o desempenho da organização.

Sendo relevantes, portanto, a conciliação das ferramentas e condições ofertadas pela estrutura da organização e o estilo gerencial, o estudo ora em apreço procura reunir fatos históricos e atuais sobre a maneira em que as organizações, especialmente as



empresas privadas familiares, organizam suas atividades, bem como os gerentes compreendem e se relacionam com os fatores de produção.

### **1.5 Referencial teórico e interdependência**

O presente título tem por objetivo orientar sobre a trajetória percorrida pelo estudo, bem como fornecer céleres esclarecimentos sobre as razões e necessidades de desenvolvimento de revisões e reflexões baseadas na literatura pertinente ao objeto de pesquisa.

Para tanto, o estudo investigou e transportou para o trabalho os principais conceitos a respeito dos modelos administrativos já estudados, o mesmo ocorrendo com a forma de estruturação das organizações, especialmente no que tange as empresas familiares, uma vez que este tipo de organização, além de sua importância para o cenário econômico, sócio e cultural de um país como o Brasil, fora o objeto selecionado para a aplicação metodológica da pesquisa pertinente ao presente trabalho.

Ademais, insta salientar que, além dos conceitos administrativos e estruturais, a revisão teórica que norteou o estudo também enveredou pelos caminhos, também históricos e atuais, que determinam os fatores que exercem influência na maneira em que gerentes, líderes e funcionários desenvolvem seu trabalho e percebem os resultados. Refere-se, aqui, à “motivação”, aos seus conceitos e teorias, as quais podem explicar o nível de satisfação ou insatisfação, especialmente, *in casu*, dos gerentes e demais funcionários. Buscou-se encontrar as premissas para relacionar o sentimento dos gerentes em relação à organização e alta administração (proprietários de empresa familiar) e dos funcionários em relação à empresa e seus gerentes.

Por fim, a revisão navegou perante os complexos e empíricos conceitos da liderança. Nos referimos, nesta parte, às expectativas da alta administração em relação aos seus gerentes, bem como às percepções dos funcionários sobre as atitudes gerenciais.

## **2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

A ciência administrativa evoluiu a partir de experiências que, ao longo dos anos, promoveram o desenvolvimento social e econômico das empresas. O acompanhamento destas experiências por meio dos seus enfoques é de grande valia para os administradores modernos.

O estudo da história da empresa é um meio de se obter pensamentos estratégicos, ver o grande cenário e melhorar as habilidades conceituais. Não significa meramente dispor os eventos em ordem cronológica; significa desenvolver um entendimento do impacto das forças sociais nas organizações (DAFT, 1999, pág. 135).

As forças sociais estão intimamente relacionadas à cultura, a qual coordena e cria limites para o relacionamento entre as pessoas. As forças políticas estão vinculadas à influência de fatores abstratos nas pessoas e na própria organização. As forças econômicas estão relacionadas à quantidade de produto disponível e a capacidade de distribuição dos recursos disponíveis em uma determinada comunidade (DAFT, 1999).

As teorias da administração refletem o momento histórico em que surgiram. No início do século XX, as teorias vinham de encontro com as necessidades das grandes empresas que nasciam e o fator de ênfase residia na produtividade e eficiência destas. No fim do mesmo século, aspectos circunstanciais diversos influenciaram as teorias. Concorrentes surgiram e o mercado cresceu, o que trouxe a observância para o campo da competitividade (MAXIMIANO, 2000).

### **2.1 Abordagem Clássica**

A administração tem como primeiros registros de organização e aplicabilidade datados de aproximadamente 3000 anos a.C. Isso ocorreu em organizações de caráter estatal desenvolvida pelos sumérios e egípcios. A abordagem clássica surgiu entre o século XIX e início do século XX. As maiores dificuldades, causadas pelo pioneirismo, surgiram no tratamento de equipamentos dentro da unidade produtiva, a criação de uma estrutura adequada para o gerenciamento das atividades, a formação e capacitação dos funcionários, a organização de fatores de produção e o início da

organização de funcionários que passaram a exigir direitos apropriados e específicos. Para o tratamento das novas situações, os administradores e estudiosos da nova concepção da ciência organizacional passaram a propor e experimentar novas alternativas. A abordagem clássica teve início a partir de então e passou a explorar três sub-abordagens: científica, burocrática e de princípios administrativos. Estas escolas e suas principais características estão demonstradas na figura a seguir:

<b><i>Taylor e a administração científica</i></b>	<b><i>Ford e a linha de montagem</i></b>	<b><i>Fayol e o processo administrativo</i></b>	<b><i>Weber e a burocracia</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos científicos para identificar a melhor forma de trabalhar</li> <li>• Seleção e treinamento científico dos operários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização do trabalhador</li> <li>• Fixar o operário no posto de trabalho</li> <li>• O processo de montagem reflete o trabalho e o empenho do trabalhador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar a empresa é diferente de produzir</li> <li>• Administrar é o processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridade gera obediência</li> <li>• Autoridade está baseada nas tradições, no carisma e em normas racionais e impessoais</li> <li>• Burocracia é a base da organização moderna</li> </ul>

Figura 03 - Escola clássica da administração (Adaptação MAXIMIANO, 2000, pág. 113.)

## **2.2 Administração Científica**

Frederick Winslow Taylor (apud DAFT, 1999) realizou estudos no sentido de buscar comprovação de que a melhoria do desempenho estava mais relacionada com as práticas administrativas do que com o trabalho em si. Taylor propôs que as decisões ora baseadas em aspectos tradicionais fossem substituídas por regras e procedimentos objeto de análises preliminares. Esta abordagem exige o

desenvolvimento de padrões e métodos para a execução de cada trabalho, identificação de trabalhadores com especificidades e habilidades pertinentes, realização de treinamentos em tais métodos, criação de estrutura para suportar os trabalhadores e eliminar paralisações para prover a motivação por meio de incentivos salariais. A teoria de Taylor estabelece que a produtividade no trabalho podia ser aumentada pelas práticas de administração determinadas cientificamente, o que lhe conferiu o *status* de “pai da administração científica”.

Os sistemas de administração conceitualizados na abordagem científica tinham como premissa a garantia do máximo de prosperidade para o patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade para o funcionário. Isso sugeria a criação de uma identidade de interesses de superiores e funcionários (TAYLOR, 1990).

As estratégias científicas de fato aumentaram a produtividade, porém, por outro lado, deixaram a desejar no aspecto social, o que causou crescimento de conflitos entre administradores e funcionários, sendo que estes últimos tinham a sensação de “máquinas” desprovidas de sentimentos e outras necessidades. O sentimento, por quanto, era a exploração (DAFT, 1999).

As técnicas da eficiência eram como formas de colocar em campo prático os princípios idealizados nas pesquisas, os quais faziam parte de uma revolução mental que mudaria a maneira de encarar o trabalho e as responsabilidades (MAXIMIANO, 2000).

### **2.3 Organizações Burocráticas**

Esta abordagem foi criada na Europa pelo teórico alemão Max Weber (DAFT, 1999), sendo que os conceitos introduzidos por ele contribuíram para o sucesso de muitas organizações atuais. No século XIX as empresas normalmente eram geridas por uma estrutura pessoal e familiar. Isso provocava conseqüências contrárias à funcionalidade, uma vez que os recursos acabam por ser canalizados para a satisfação de interesses individuais e não organizacionais. Para Weber as organizações deveriam ser geridas de forma impessoal e lógico-racional, o que se constituiu no conceito da “burocracia”.

O princípio burocrático idealizado para as organizações burocráticas foi e é de grande importância para as organizações, inclusive para as contemporâneas. No momento em que o princípio burocrático se manifesta por meio da subordinação hierárquica não

significância de competente autorização para se ocupar, por parte do superior, de assuntos do inferior. Em verdade a expressão antônima se aproxima mais da realidade, pois uma vez criado o cargo ele simplesmente continuará e passará a ser ocupado por outras pessoas (WEBER, 1946).

O princípio da burocracia se estende até o empresário, vez que seus assuntos pessoais são separados das comerciais, assim como, via de regra, os bens e a fortuna da empresa são segregados da particular. Isso leva o empresário a comportar-se como o funcionário inicial da empresa. A administração burocrática, neste caso, não só irá exigir um treinamento voltado à especialização do proprietário, mas também aos demais funcionários do quadro gerencial (WEBER, 1946).

## **2.4 Princípios Administrativos**

A administração científica tinha como enfoque a produtividade obtida pelo esforço individual, enquanto que os princípios administrativos deram maior ênfase para a organização como um todo coletivo. Os precursores e colaboradores desta abordagem foram Henri Fayol, Mary Parker Follet e Chester I. Bernard. Fayol, especificamente, desenvolveu estudos baseados em sua experiência gerencial e suas conclusões levaram à formação de conceitos que ainda atualmente são utilizados em muitas organizações, tais como: Unidade de comando; divisão do trabalho; unidade de direção; e hierarquia. Fayol também identificou cinco funções básicas para as organizações: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (DAFT, 1999).

Para Fayol (apud MAXIMIANO, 2000), a administração envolvia todos os empreendimentos humanos, tais como família, negócios e governo, os quais normalmente exigem a organização sistematizada que tem fulcro nas cinco funções citadas anteriormente.

## **2.5 Perspectiva Humanística**

A perspectiva tinha como premissa a importância da compreensão dos comportamentos, necessidades e atitudes dos seres humanos durante o trabalho. Também foram considerados as interações sociais e desenvolvimento de atividades de grupo (DAFT, 1999).

A perspectiva trazida pela escola das relações humanas informava ser o desempenho das pessoas determinado não somente pelos métodos do trabalho, mas também pelo comportamental. Neste sentido o tratamento dado aos trabalhadores influencia substancialmente o trabalho (MAXIMIANO, 2000).

Esta escola considera que o controle eficaz parte do interior do indivíduo que labora e não, simplesmente, de um procedimento autoritário. Alguns experimentos foram desenvolvidos e acompanhados neste sentido. Algumas das conclusões, quando o aspecto avaliado nestas experiências era o aumento da produtividade, apontavam para as relações humanas, ou seja, funcionários bem tratados produziam mais. Estes resultados impulsionaram o movimento e suas premissas também são consideradas até hoje por algumas corporações (DAFT, 1999).

Esta perspectiva manteve total interesse na participação do trabalhador e abordou a liderança, porém mudou o foco para a análise das tarefas rotineiras e diárias. Houve uma combinação de recomendações do tamanho das tarefas e ao aspecto motivação para executá-las. O dimensionamento das tarefas proporcionaria utilização do potencial por completo (DAFT, 1999).

## **2.6 A abordagem Estruturalista e Sistêmica**

As abordagens anteriores não permitiram uma conglomeração de todos os aspectos relacionados à organização e seu desenvolvimento, o que exigiu uma análise maior e completa da estrutura e dos envolvidos na organização. A abordagem estruturalista surge, portanto, como uma síntese da abordagem clássica e das relações humanas, tendo, inclusive, influência de Karl Marx, o qual analisou a empresa oriunda da Primeira Revolução Industrial (DAFT, 2000).

Portanto, a integração dos fatores produtivos com os fatores humanos, trás uma consistência ideológica e administrativa por sistema. A essência deste enfoque envolve a interação dos dois elementos que, somados, realizam de per si os objetivos. As bases que consolidaram a abordagem evidenciam a aglutinação da técnica com o social, assim como generalizam a administração como sendo ela a responsável pelo desempenho global de todo o sistema (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Senge (1995), hoje o raciocínio sistêmico é mais necessário do que nunca, pois a complexidade impera em nosso meio. Provavelmente, pela primeira vez na

história, a humanidade tenha capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar.

As teorias administrativas evoluíram posteriormente para a era do controle estatístico e também da qualidade total. Os clientes passam a representar mais para a política e a estrutura da organização. Produtos e serviços, já embasados por sistemas da qualidade, passam a garantir a sobrevivência da organização, sendo, inclusive, criados meios para certificação mundial de processos, produtos e, obviamente, empresas.

### 3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As mudanças não ocorrem apenas em nível macro, uma vez que existem inúmeros desafios para países, alianças e blocos. Estes desafios se tornam ainda maiores quando trazidos para o cotidiano das organizações e do profissional. A competitividade em todos os níveis deixa de ser apenas uma questão a ser analisada no presente, passando a ser precedente estratégico para o desenvolvimento e, por que não, sobrevivência futura. Desta forma, os países, alianças, blocos e as organizações, especialmente as empresas, buscam e implementam, cada dia mais, novas formas de estrutura, gestão e planejamento, com o intuito de manter e conquistar mercados, sendo a capacidade humana a ferramenta para o alcance dos objetivos e metas. Neste sentido o aspecto mais importante tem fulcro no comportamento do ser humano aliado à vanguarda tecnológica, à pesquisa, ao desenvolvimento de novos produtos, novos sistemas, novas soluções e motivação.

Durante um longo período, um conjunto de formas estruturais foi considerado pelos mais diversos tipos de organização. Estes tipos tornaram-se conhecidos como estruturas tradicionais. Estas estruturas tiveram que evoluir para acompanhar as mudanças exigidas pelo novo contexto mundial. Alternativas tiveram de ser criadas para a adequação à nova sistemática competitiva e isso trouxe novas necessidades de se administrar às mudanças e as relações com os funcionários (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 2002).

A estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa. (CURY, 2000, pág. 216).

A grande velocidade das mudanças tornou-se um desafio para a capacidade do homem de se organizar. As estruturas tradicionais, muitas vezes, não resistem ao impacto das mudanças. As estruturas inovativas surgiram para responder eficazmente a estas mudanças. Estas estruturas, ao contrário das tradicionais, têm de assimilar como característica, dentre outras uma comunicação horizontal e diagonal e multiplicidade de comando. Este último fator traz a necessidade de se identificar



líderes que possam atuar positivamente na busca do crescimento e manutenção da harmonia corporativa.

O fundador da organização desempenha papel primordial na estruturação desta, uma vez que ele detém, simultaneamente, o papel de conceber globalmente a estrutura e de efetivamente implementar o projeto ideológico (FLEURY & FISCHER, 1996).

Neste sentido os precursores ou o próprio fundador serão investidos com o condão de administrar as mudanças em nível global, o que significa dizer, inclusive, que deverão se preocupar em gerenciar possíveis conflitos, tais como a resistência à mudança.

Esta resistência não pode ser tratada apenas como uma questão genérica, como mais um empecilho ao desenvolvimento da organização. Uma vez que as premissas básicas da cultura da organização permanecem inalteradas, mesmo propostas de indiscutível prioridade, qualidade ou custos, não serão viabilizadas. Isso ocorrerá porque os denominados agentes organizacionais voltados à implementação das mudanças poderão oferecer resistência no sentido de evitar a ruptura de uma profunda identidade para com a organização, assim como para com os valores previamente estabelecidos que lhes transmitiam o sentido de segurança e coesão (FLEURY & FISCHER, 1996).

Alguns autores que estudam as teorias administrativas optam, em crescente número, por criticar as organizações contemporâneas quanto ao excesso de burocracia e formalidade no atendimento de requisitos de cunho burocrático e procedimentos rígidos de controle e autoridade. Para estes estudiosos das organizações tendem a se organizar de maneira a ganhar velocidade e qualidade no processo de decisão (CURY, 2000).

### **3.1 Conceitos básicos e elementos da estrutura nas organizações**

As organizações necessitam de uma estruturação mínima para o desenvolvimento de suas atividades. Isso implica no estabelecimento de regras e condicionantes que visam distribuir o trabalho, bem como as responsabilidades.

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais. (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 2002, pág. 3).

A Figura 04, a seguir, demonstra a estrutura organizacional por meio dos três maiores subsistemas:

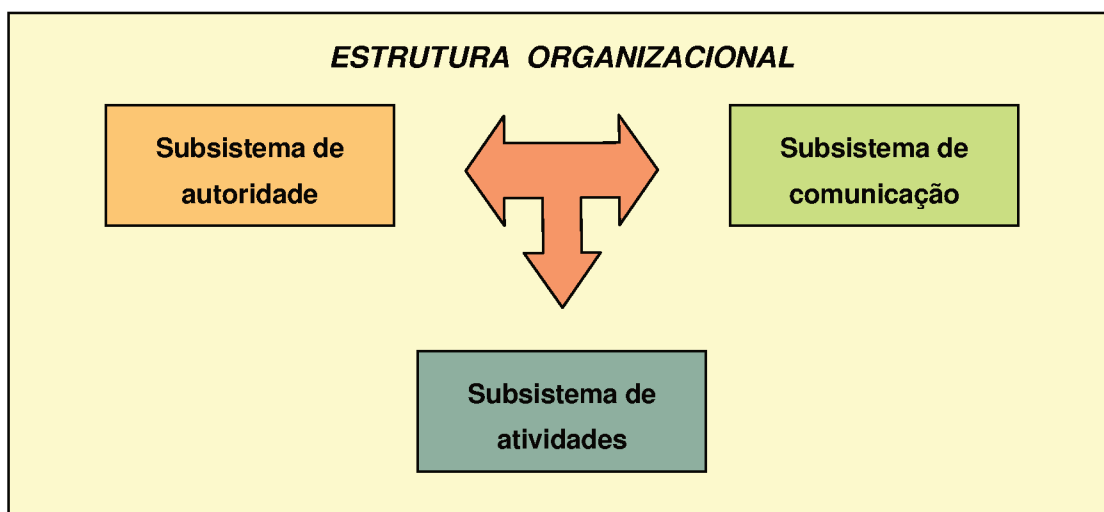


Figura 04 - Conceito de estrutura (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 2002)

Pode-se estabelecer que a estrutura organizacional deve atender a algumas funções básicas. Primariamente, as estruturas tendem a realizar produtos organizacionais e atingir resultados e metas organizacionais. Secundariamente, elas se destinam a diminuir ou regularizar a influência das variações individuais sobre a organização (os indivíduos se adaptam às regras da organização e não o contrário). Por fim, a estrutura organizacional define, dentro de um sistema formal ou informalmente organizado, a hierarquia de poder, a qual determina a capacidade e a autonomia para a tomada de decisão. Neste ponto reside uma função importante da estrutura organizacional para este estudo, pois seja, a relação entre a forma em que a empresa se organiza e, diretamente, a interferência do modelo na atividade gerencial e satisfação dos funcionários (CURY, 2000).

Ainda é possível determinar a estrutura organizacional em seu sentido mais etimológico, compreendendo as partes físicas da empresa (edifícios e unidades de produção e trabalho) e os elementos do trabalho (organização do trabalho e da produção) (CURY, 2000).

A partir da definição da estrutura se faz necessário o delineamento da mesma. Isso significa que vários fatores deverão ser considerados e deverão interagir entre si. Neste sentido a organização se mostra: *Departamentalizada*, ou seja, um agrupamento de indivíduos e equipamentos factíveis de serem administrados. Vários são os critérios utilizados para se organizar em departamentos. Pode ser citado: funcional, geográfico, processos, clientes, produtos, período e amplitude de controle; *Áreas de apoio*, as quais podem estar centralizadas, como em uma *holding* (central de administração) em que serviços de apoio são compartilhados pelas diversas unidades, ou podem estar descentralizadas; e *Assessorias podendo* atender cargos específicos que exijam este suporte (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 2002).

Ainda relacionada à DEPARTAMENTALIZAÇÃO, é necessário se estabelecer a capacidade de se gerenciar os funcionários e a tecnologia existente no departamento. Vasconcellos & Hemsley (2002) determina que parte destes fatores significa o tamanho da amplitude de controle.

Para Bueno & Bowditch (1992) um dos principais conceitos da estrutura organizacional é a divisão do trabalho. Esta se refere à especialização das tarefas e dos papéis dos integrantes da organização. Neste sentido deve haver uma *diferenciação*, a qual irá determinar a quantidade de segmentação do trabalho para um determinado sistema organizacional.

Uma outra forma de ver a organização, segundo Bueno & Bowditch (1992), reside no aspecto que envolve o grau de rigidez ou flexibilidade. As estruturas denominadas rígidas são chamadas de mecanicistas e as flexíveis podem ser nomeadas de orgânicas. Nos primeiros casos, segundo os autores citados, há uma clara definição dos cargos; os níveis mais altos são mais informados dos problemas do que os de níveis mais baixos; a tomada de decisões é centralizada e padronizada; e as recompensas estão vinculadas à obediência rígida. Já nos outros casos – orgânicas – são flexíveis para se adaptar mais rapidamente ao quadro de mudanças. Suas características passam por uma ausência na definição clara de cargos e responsabilidades formais; a comunicação é aberta e todos têm informação sobre a organização; os relacionamentos horizontais são tão importantes quanto os verticais; o clima inspira a ajuda mútua e o coleguismo; e a estrutura formal não é imutável.

O grau de distribuição da autoridade também é fundamental na delimitação da estrutura. Um nível alto de centralização de autoridade pode causar lentidão no processo decisório e sobrecarga da Alta Administração. Já um nível muito baixo de centralização pode causar ambigüidades, perda de foco e comprometer controles e princípios fundamentais da organização.

Alguns fatores são determinantes para a formação da estrutura. Estes fatores envolvem o *tamanho da organização*, o que envolve o conceito de que as organizações são entidades sociais e, portanto, o tamanho é definido pelo número de integrantes, resguardadas outras formas de medida do tamanho; a *tecnologia da organização*, a qual envolve as operações, o conhecimento e as técnicas utilizadas na transformação de entradas em saídas; e a *estratégia*, sendo a forma como a organização estabelece suas metas e objetivos (BUONO & BOWDITCH, 1992).

Por fim, é necessário tratar a comunicação e o estabelecimento de seus canais, bem como o grau de formalização, por meio da definição do alto ou baixo padrão burocrático, para se delinear a organização (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 2002).

A Figura 05, na página seguinte, ilustra quais as tratativas demandadas para a formação de uma estrutura organizacional.

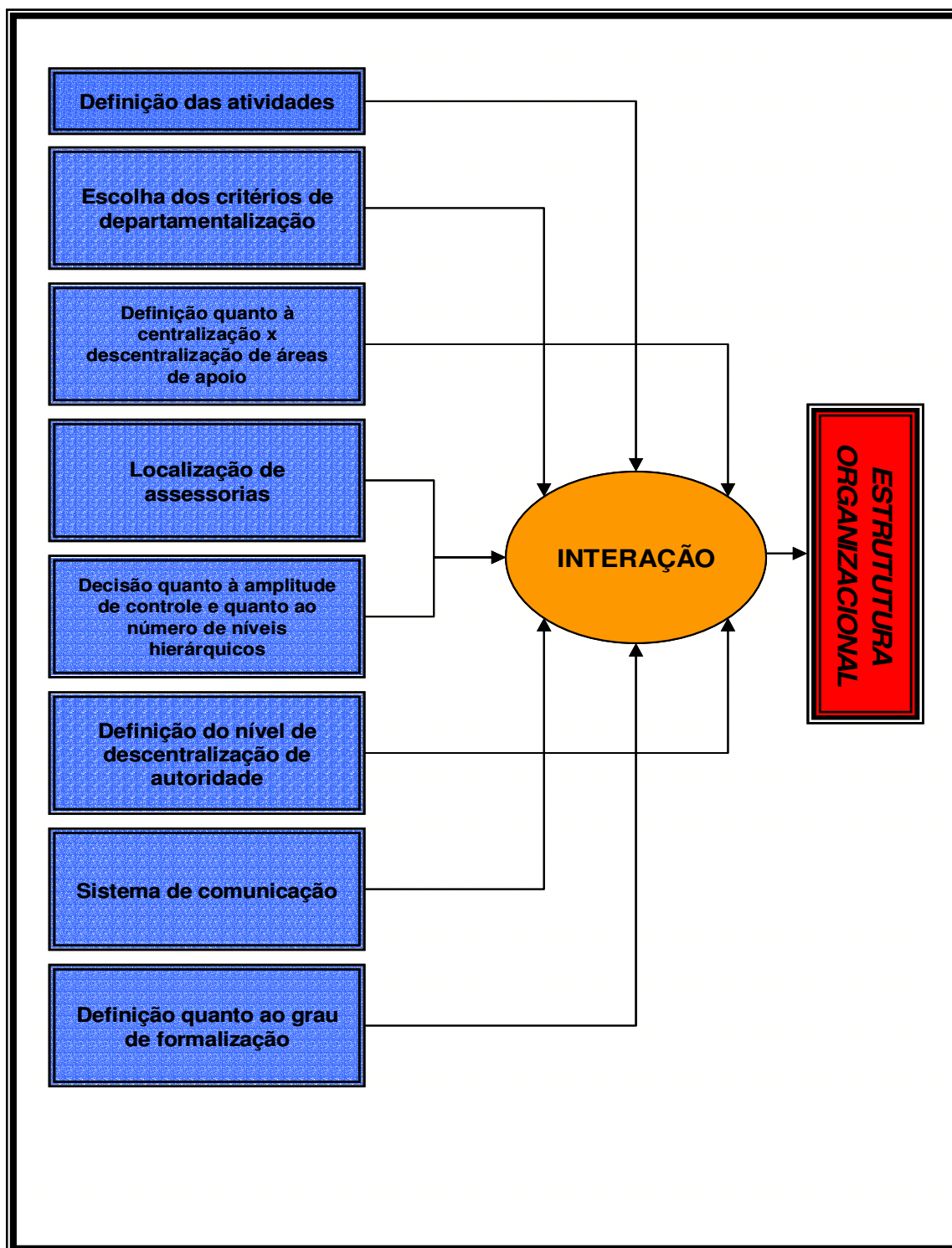


Figura 05 - Aspectos a serem definidos para a formação de uma estrutura (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 2002, pág.75)

### 3.2 Modelo de análise de estrutura de Drucker

Um modelo de estrutura pode, para ser criado, ser caracterizado pelo envolvimento de algumas etapas analíticas, quais sejam:

**Análise de atividades:** definição do trabalho que deve ser feito; o que pode ser reunido; e qual o peso de cada atividade para a instituição; **Análise das decisões:** irá demonstrar qual a estrutura da alta administração pertinente à empresa e qual autoridade, responsabilidade e autonomia são distribuídos aos níveis de gerência; **Análise das relações:** não é recomendado que se analise o trabalho desenvolvido pelo chefe ou pelo líder apenas pelas atividades que ele dirige. Parece mais eficiente desenvolver esta análise a partir das relações existentes entre a função coordenativa e todos os lados conectivos, ou seja, superiores, inferiores e laterais (PETER DRUCKER, APUD CURY, 2000, págs. 217-219)

Os modelos de estruturas de organizações, como o modelo sugerido por Drucker, se relacionaram diretamente com a potencialização da liderança dentro das organizações e esta relação permitiu e permite, positiva ou negativamente, a atuação dos líderes, em especial, do nível gerencial. A estrutura organizacional, portanto, tem papel fundamental no estímulo e manutenção motivacional do líder e, conseqüentemente, produz reflexos no desempenho dos liderados.

### 3.3 Representações gráficas da estrutura

Para representar a estrutura organizacional uma ferramenta universal deve ser utilizada: ORGANOGRAMA. Ele pode ser tratado como uma representação sintetizada da organização. Por esta razão possui fácil interpretação e pode atingir todas as camadas.

Por atingir todos os níveis o organograma é muito importante na organização, o que acaba por designá-lo algumas funções muito particulares (CURY, 2000):

- ◆ definição dos órgãos componentes da empresa;
- ◆ função de cada órgão e hierarquia dos mesmos;
- ◆ relações e posição de dependência entre órgãos;
- ◆ níveis de administração;
- ◆ via hierárquica;
- ◆ nomes dos representantes dos órgãos;
- ◆ tipos de autoridades ou ligação hierárquica existente.

Uma outra forma de representar graficamente a estrutura organizacional é a utilização de um funcionograma. Trata-se de uma ferramenta que tem como finalidade principal o detalhamento e especificações das atividades e tarefas de determinada função (CURY, 2000).

### **3.4 A projeção das estruturas organizacionais**

Assim como outras questões na esfera administrativa e para acompanhar a evolução externa e o movimento do mercado e da concorrência, a estrutura necessita se deslocar para acompanhar as alterações macro-ambientais.

A exemplo de outros processos de transição, a realização de um bom planejamento, alicerçado em uma razoável base histórica, consistente previsibilidade do deslocamento futuro e utilização do senso obtido pela visão e percepção das mudanças, a projeção da alteração da estrutura não deve ser realizada de forma simplória, já que envolve inúmeros fatores.

A mudança, portanto, da estrutura é complexa e exige manipulação de fatores diversos, tais como estratégias, táticas, operação, ambiência e a própria cultura da empresa (CURY, 2000).

Cury (2000, pág. 164) sugere um modelo simples composto de cinco etapas:

- ◆ Fixar objetivos estratégicos da empresa;
- ◆ Identificar os maiores obstáculos da empresa;
- ◆ Elaborar estruturas alternativas;
- ◆ Realizar testes para as vantagens;
- ◆ Identificar e optar pela melhor alternativa.

A projeção da estrutura pode se valer de alguns modelos característicos da análise do ciclo de vida de empresas e de produtos. O modelo apresentado na figura seguinte considera três estágios e características da empresas:

<b><i>Características das empresas</i></b>	<b><i>Empresa no estágio I (pequena)</i></b>	<b><i>Empresa no estágio II (integrada)</i></b>	<b><i>Empresa no estágio III (diversificada)</i></b>
Linha de produtos	Um só produto ou uma só linha de produtos	Uma só linha de produtos	Muitas linhas de produtos
Rede de distribuição	Um canal ou conjunto de canais	Um conjunto de canais	Muitos canais
Estrutura organizacional	Pouca estrutura formal; espetáculo de um só homem	Especialização baseada em áreas funcionais	Especialização baseada em relações de mercado-produto
Traduções de produtos/serviços dentro da empresa	Nenhum padrão de transações dentro da empresa	Transações integradas dentro da empresa	Padrão de transações sem integração
Processo de organização das	Não institucionalizado;	Busca institucionalizada	Busca institucionalizada de



<b><i>Características das empresas</i></b>	<b><i>Empresa no estágio I (pequena)</i></b>	<b><i>Empresa no estágio II (integrada)</i></b>	<b><i>Empresa no estágio III (diversificada)</i></b>
P&D	orientado pelo proprietário-administrador	de aperfeiçoamento dos produtos ou processos	novos produtos e de aperfeiçoamentos
Medidas de desempenho	Por contato pessoal e critérios subjetivos	Cada vez mais impessoais, adotando critérios técnicos e de custo	Cada vez mais impessoais, adotando critérios de mercado (retorno sobre o investimento, participação no mercado)
Recompensas	Sem sistematização e, muitas vezes, paternalistas	Sistemáticas, com ênfase na estabilidade e no serviço	Sistemáticas, com as variações relacionadas com o desempenho
Sistemas de controle	Controle pessoal das decisões estratégicas	Controle pessoal das decisões estratégicas	Controle indireto
Decisões operacionais	Controle pessoal das decisões operacionais	Delegação cada vez maior de decisões operacionais por meio de políticas	Delegação de decisões de mercado-produto nas atividades existentes

<b>Características das empresas</b>	<b>Empresa no estágio I (pequena)</b>	<b>Empresa no estágio II (integrada)</b>	<b>Empresa no estágio III (diversificada)</b>
Escolhas estratégicas	Necessidades do dono <i>versus</i> necessidades da empresa	Grau de integração, objetivo de participação no mercado; muitas linhas de produtos.	Entrada e saída de indústrias; alocação de recursos por indústria; taxa de crescimento

Figura 06 - Estágios e características das empresas (STEINER MINER, apud CURY, 2000, pág. 226).

### 3.5 Características das estruturas tradicionais

As estruturas tradicionais são aquelas orientadas pelos modelos mais clássicos de administração. Estes modelos sugerem a adoção de uma organização mais voltada à centralização de comando de alto grau burocrático.

São modelos mais simples e normalmente atendem os objetivos da organização em relação a seus objetivos da produção e o aumento da lucratividade (CURY, 2000).

A natureza da atividade da organização exige, via de regra, que a estrutura organizacional seja compatível. É possível observar a organização quando à natureza de suas atividades. Em uma empresa de serviços, por exemplo, a natureza implica no desenvolvimento de atividades não repetitivas, bem como por uma grande parcela de influência no requisito dos produtos por parte do cliente. Em uma indústria de transformação parece-nos mais comum classificar as atividades por sua natureza repetitiva. Neste último caso, as estruturas tradicionais tendem a ser mais pertinentes, uma vez que elas possuem algumas características peculiares (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 2002):

- ◆ Alto Nível de formalização: explicitada em documentos que descrevem as regras e níveis da organização;

- ◆ Unidade de comando: um grupo de funcionários deve seguir as determinações de um único “chefe”. Caso existam dois ou mais responsáveis pelo grupo, provavelmente, estabelecer-se-á um maior nível de conflitos, uma vez que poderia haver ambigüidade e estilos distintos;
- ◆ Especialização elevada: considerando um pequeno nível de alteração nas atividades, a estrutura tradicional proporciona maiores condições para a especialização;
- ◆ Comunicação vertical: pré-existindo uma única unidade de comando, a comunicação é realizada no sistema “cima para baixo”, sendo a parte mais alta responsável por assimilar toda informação necessária ao exercício da atividade e repassar para seu funcionário;
- ◆ Utilização de formas tradicionais de departamentalização: a divisão das tarefas obedece a critérios claros e pode, para tanto, considerar-se a função, o processo, o cliente, dentre outros.

A figura constante da página seguinte demonstra um modelo de estrutura tradicional, a qual foi adaptada, neste trabalho, ao conjunto de setores característicos de empresas prestadoras de serviços de comércio exterior.

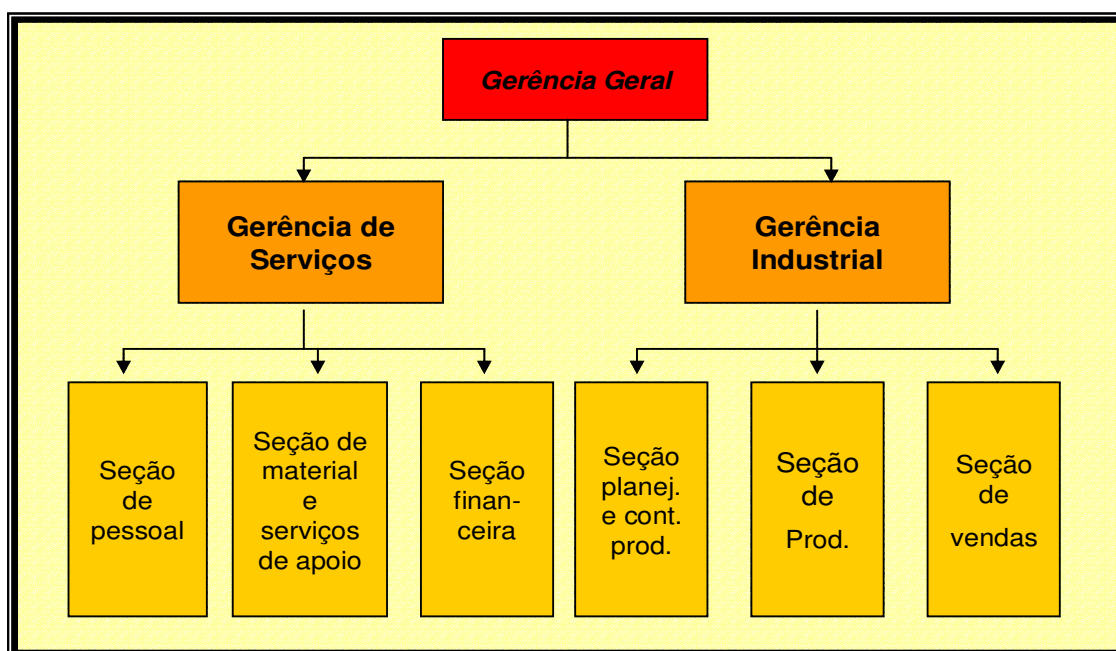


Figura 07 - Estrutura linear ou militar (CURY, 2000, pág. 227)

As estruturas tradicionais podem ser genericamente representadas por alguns sub-modelos. Passemos a eles:

#### ◆ **Estrutura linear ou militar**

Normalmente elas possuem clara demonstração da unidade de comando e da relação hierárquica. Sua base foi formada a partir da organização de antigos exércitos.

Neste tipo de estrutura a autoridade é limitada à chefia e a informação circula, ou melhor, é transmitida para os níveis inferiores a partir da cadeia hierárquica, ou seja, a alta administração transmite ao gerente, que por sua vez transmite para o supervisor, que por sua vez transmite aos demais funcionários. Por ter categoria hierárquica definida as instruções são transmitidas apenas por uma pessoa (CURY, 2000).

Para a administração tradicional traz uma série de vantagens, dentre as quais podem ser citadas: simplicidade de aplicação; controle do fluxo de informação, qualidade e nível desta; celeridade nas decisões e custo administrativo baixo.

Por outro lado, a exemplo também de outros modelos, ainda dentro da teoria tradicional da administração o modelo oferece também desvantagens: não permite uma evolução quantitativa para formação de especialistas; sobrecarga de responsabilidade e crítica analítica em poucas pessoas; não estimular ou favorecer a composição de equipes e grupos multidisciplinares; e dificuldade para substituição temporária ou definitiva do “chefe” (CURY, 2000).

#### ◆ **Estrutura funcional**

Trata-se de modelo também pertencente ao campo das estruturas tradicionais porque se valem dos princípios e estudos sobre administração desenvolvidos primariamente. Diferentemente da estrutura linear, onde toda decisão e acompanhamento estão centralizados independentemente do tema, o modelo funcional se baseia no acompanhamento supervisional das funções, ou seja, a estrutura também rígida e com a comunicação verticalizada, porém, entre o chefe imediato e o funcionário existe a figura do supervisor de função.

Neste sentido é necessário que as funções sejam claramente identificadas, uma vez que, ao menos em teoria, é possível que um funcionário que execute mais de uma função possa receber instruções de mais de um supervisor.

Este modelo acaba por valorizar a especialização, visto que a orientação está consubstanciada nas funções. O trabalho é dividido em tarefas de execução e de supervisão.

A estrutura funcional apresenta como vantagens a promoção da especialização e aperfeiçoamento; possibilidade de crescimento e, conseqüentemente, melhor remuneração; maior estímulo aos trabalhos cooperativos e em grupo; e ganho de flexibilidade.

Contrapondo as vantagens, por ser mais complexa que a estrutura linear; a funcional é difícil de ser aplicada e exige maior capacidade gerencial; o controle precisa ser dividido e pode perder padrão; necessidade de formação administrativa para os “chefes”; e aumento do custo administrativo (CURY, 2000).

A Figura a seguir – número 08 – demonstra esta complexidade a partir dos departamentos e suas funções gerenciais para com a os demais intervenientes e membros da base da pirâmide hierárquica tradicional.

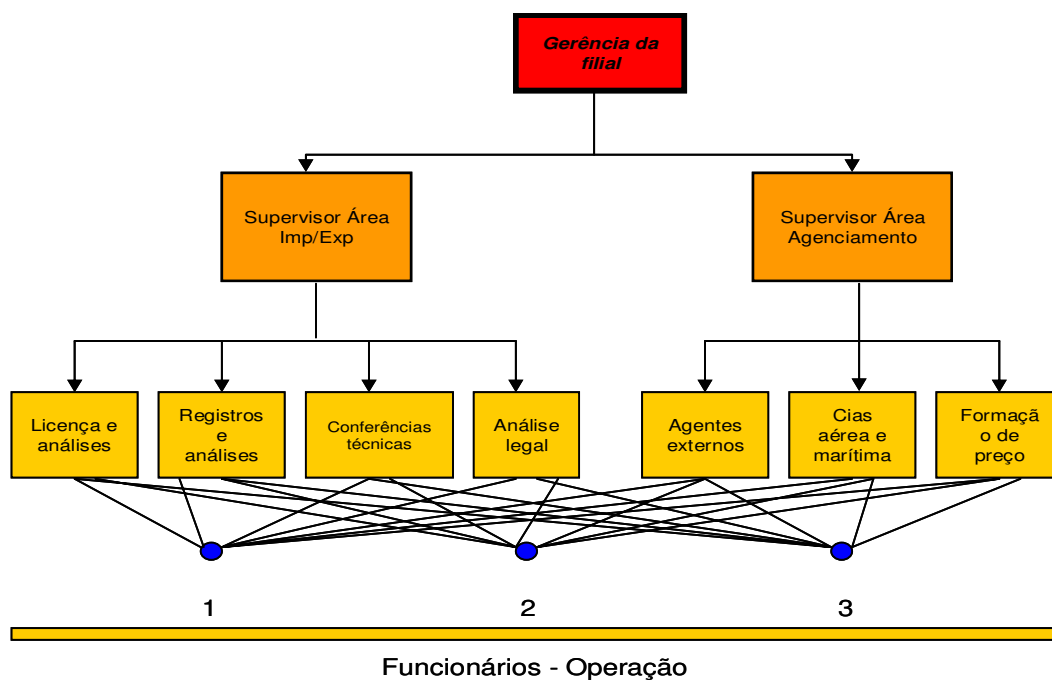


Figura 08 - Estrutura tipo funcional (Adaptação CURY, 2000, pág. 229)

### ◆ Estrutura *staff-and-line*

O modelo possui características básicas derivadas da estrutura linear, todavia possui alguns órgãos de assessoria, também denominados *staff* junto ao gerente. Além do assessoramento estes órgãos acabam por aconselhar e sugerir constantemente ações e mudanças em pontos decididos. Isso faz com que os gerentes não necessitem serem completamente excepcionais.

A autoridade exercida pelo *staff* é limitada às idéias e à pesquisa, muito embora seja possível que este profissional possua uma equipe própria. Nesta situação sua autoridade pode ser integral. Há ainda a possibilidade do *staff* atender mais de uma pessoa, independentemente do tipo de organização das funções (diretas ou em grupo, por exemplo).

Dentre as vantagens deste tipo de estrutura tradicional, pode-se destacar: facilitar a atuação de especialistas; ganho de controle; promover eficiência; e ganho de flexibilidade. Dentre as desvantagens: possibilidade de confusão de orientações entre o “chefe” imediato e a assessoria; usurpação da autoridade do chefe; e não cumprimento das instruções do *staff* (CURY, 2000).

A figura a seguir – Figura 09 – apresenta o organograma da estrutura *staff-and-line*.

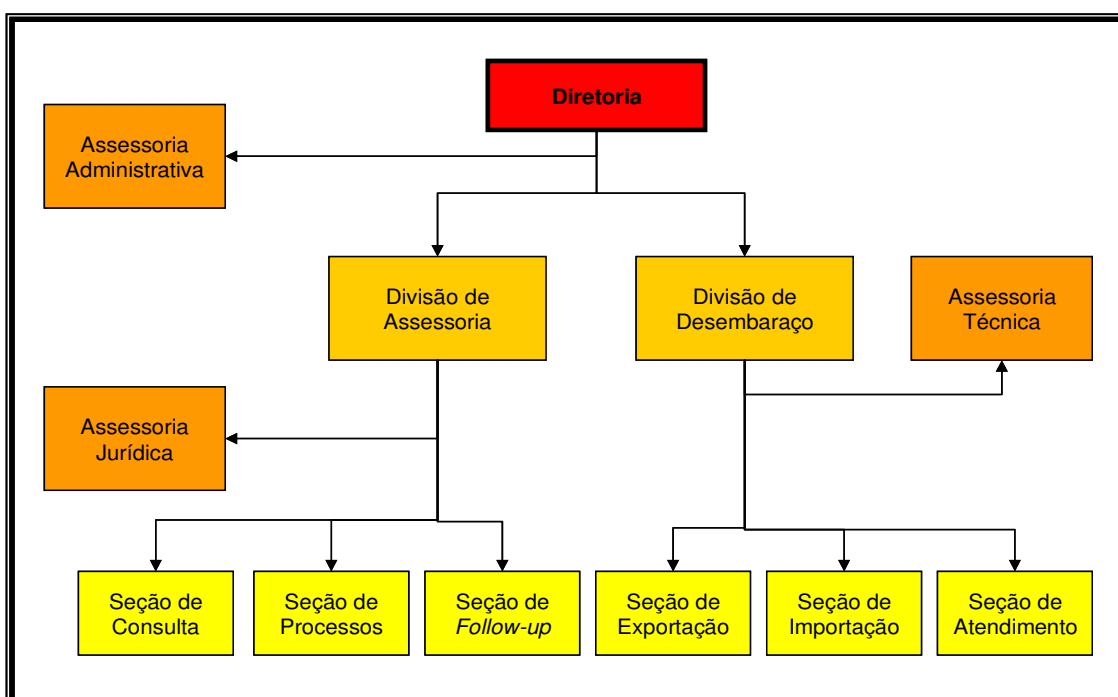


Figura 09 - Estrutura *staff-and-line* (Adaptação CURY, 2000, pág. 232)

#### ◆ Estruturas comissionadas ou colegiadas

São estruturas voltadas à tomada de decisão em grupo e, normalmente, existe um responsável executivo que executa as determinações oriundas do consenso ou maioria dos membros do grupo.

Este modelo é aplicado, via de regra, em organizações de grande vulto. As sociedades anônimas adotam este modelo de decisão pluralizada e, inclusive, existe determinação legal para esta forma de se organizar.

### 3.6 Estruturas Inovativas

As organizações contemporâneas, especialmente as maiores e, por conseqüência, mais complexas, são influenciadas por diversos fatores em sua organização, dentre os quais pode se destacar: abordagem sistêmica; dinâmica da sociedade atual; e o crescimento dos valores e exigências do mercado consumidor

A experiência dos administradores e a percepção dos fatores acima descritos levam à adoção de uma nova estrutura, a qual, muitas vezes representa apenas uma modificação no modelo tradicional pré-existente ou ainda na adoção de modelos compartilhados, também denominados híbridos (CURY, 2000).

Um outro fator para a transformação reside na questão estrutural-funcional, ou seja, é necessário agrupar corretamente as pessoas para que o processo de tomada de decisões seja eficaz e menos burocrático.

As estruturas inovativas, portanto, dizem respeito àquelas em que o modelo de administração adotado acompanha tendências modernas, valendo-se da influência de abordagens mais atualizadas, tais como a humanística e estruturalista. Elas objetivam o compartilhamento do poder e da decisão, o que, em teoria, torna o processo decisório mais célere.

As estruturas tradicionais já demonstraram sua insuficiência para lidar com a taxa elevada de mudança do mundo em que vivemos (VANCONCELLOS, 2002).

As características estruturais dessas organizações são contrárias às aquelas apresentadas nas organizações tradicionais. Pode-se citar (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 2002):

- ◆ **Baixo nível de formalização:** ambientes mais dinâmicos exigem maior flexibilidade e criatividade. Por esta razão a formalização precisa ser baixa para evitar burocracias e decisões lentas;
- ◆ **Utilização de formas avançadas de departamentalização:** as formas são mais abrangentes e podem envolver mais de uma área. Por exemplo: centros de lucro ou custo, projetos, células e “novos empreendimentos”;
- ◆ **Multiplicidade de Comando:** como consequência da departamentalização avançada e, principalmente, pela possibilidade de corroboração de áreas distintas na delimitação, o comando pode ser pluralizado, como, por exemplo, em uma estrutura matricial para gestão de projetos onde determinado funcionário pode se encontrar, ao mesmo tempo, respondendo ao gerente do projeto e ao gerente funcional.
- ◆ **Diversificação elevada:** as alterações nas atividades são uma constante. Tal fato não permite que se desenvolva alta especialização por não se repetir demasiadamente tarefas. O profissional adequado a este modelo desenvolve habilidades e conhecimentos superficiais sobre várias técnicas.
- ◆ **Comunicação horizontal e diagonal:** para atender ao dinamismo, estes tipos de comunicação proporciona a discussão entre especialistas de áreas distintas, sem que exista a necessidade de envolvimento dos superiores imediatos. Ainda é possível, neste modelo, a comunicação ocorrer entre uma especialista e o gerente de outra área.

As estruturas inovativas ou modernas buscam o desenvolvimento de alternativas que possam atender estratégias mais ousadas que, por consequência, possam representar verdadeiro diferencial competitivo.

### **3.7 A estrutura para pequenas empresas e empresas familiares**



As estruturas formais ou tradicionais, por sua vez, também são denominadas de “divisão do trabalho” e ela é importante porque fornece a base para uma série de ações gerenciais, delineando responsabilidades e os serviços a serem realizados, o perfil e as pessoas para o desempenho das tarefas e os formatos para a realização das atividades. Nelas os organogramas são diagramas que mostram a perfeita distribuição dos cargos e seus ocupantes, assim como as linhas de autoridade (SCHERMERHORN, 1999).

As empresas menores, categoria em que se pode encontrar representativa fração das empresas familiares, podem se valer de estruturas mais simples, projetando e implementando uma ou duas formas de especialização de pessoas e unidades, ou seja, uma especialização vertical – mais caracterizada nas estruturas tradicionais -, em que a maior parte do controle fica sob responsabilidade do gerente principal. As vantagens desta estrutura residem exatamente no campo da simplicidade e, por ser pouco burocratizada e, ainda, estar vinculada aos desejos e critérios de um gerente central, normalmente o próprio proprietário, prescindem discussões e diversidade de análises. Por outro lado, a medida em que a empresa desenvolve, sua zona de influência cresce e a eficácia da simplicidade pode ficar comprometida pelo surgimento de novos gerentes, os quais passam, ainda que verticalmente, a gerenciar trabalhos e objetivos em sub-áreas.

As camadas administrativas acrescidas na organização em face do seu crescimento mudam a natureza da organização. Com isso o trabalho é mais distribuído e os controles pormenorizados surgem e são formalizados, não existindo mais a figura do chefe único, restando diversos níveis de gerência. A empresa, portanto, passa a se burocratizar (SCHERMERHORN, 1999).

A sociologia clássica informa que organizações poderiam crescer e se desenvolver se estivessem baseadas na autoridade legal, na lógica e na ordem. As organizações deveriam se tornar burocracias por se apoiarem em uma divisão do trabalho, em um centro de controle hierárquico e em planos de desenvolvimento pessoal vinculados a regras originárias de oportunidades bem sucedidas. A simplicidade da estrutura organizacional retro citada também está vinculada a preceitos sociológicos, pois o sucesso depende única e exclusivamente do talento de uma única pessoa. É o que cita, por exemplo, um dos autores clássicos da área:

Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores (WEBER, 1946, pág. 230).

Portanto, a simplicidade mencionada anteriormente passa, inevitavelmente, pela burocracia e a centralização das decisões na organização.

## **4 AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

### **4.1 Conceitos, origem e principais características**

A empresa, anteriormente aos estudos organizacionais e produtivos de cunho científico, poderia ser considerada uma grande família. Esta afirmativa remete a uma reflexão e preliminar conclusão de que a empresa era criada para abrigar os membros da família, sendo estes valores máximos para a organização do trabalho. Mesmo com a participação de trabalhadores que não pertenciam a família o ambiente familiar predominava, o que significa dizer que os aspectos profissionais e organizacionais não eram privilegiados em detrimento à fatores de interesse familiar (FLEURY & FISCHER, 1996).

As empresas familiares podem ser definidas a partir da sua formação, ou seja, uma empresa familiar é aquela que possui proprietários e gerência principal executada por um ou mais membros da família, podendo, inclusive envolver casais e/ou filhos adotivos. Estudos demonstram que as empresas familiares constituem a maior porção dos negócios americanos, sendo que, na América, em cada dez famílias, uma é proprietária de algum empreendimento (OLSON, 2003).

As empresas familiares, por sua vez, têm forte representatividade em sistemas econômicos de vários países. Para Gersick et al (1997), a representatividade deste tipo de empresa pode ser confirmada por mensurações desenvolvidas, as quais afirmam que elas representam 80% de todas as empresas do mundo. No Brasil, em particular, 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros de família controladora, gerando mais de 1,6 milhão de empregos diretos (ROCHA, 2002). Além disto, o número de empresas familiares continua a crescer, fato este que reforça ainda mais a sua importância na organização sócio-econômica mundial (VRIES, 1996).

Este capítulo tem por objetivo tratar da empresa familiar e da sua relevância econômica, defendendo, ao mesmo tempo, a sua permanência, porém redefinida em função da racionalidade moderna de administrar. Busca-se traçar o formato organizacional-comportamental das empresas familiares existentes e identificar as dificuldades frente aos processos econômicos globais atuais. Fica evidenciado, em

linhas gerais, que os esforços dispendidos pelos fundadores para a continuidade do empreendimento nem sempre são compreendidos.

A atividades empresariais constantemente interferem na vida da família. Em muitos casos o lar passa a ser uma extensão do escritório e-ou indústria e o escritório e-ou indústria, uma extensão do lar. Esta confusão pode trazer conflitos generalizados em ambos os casos – lar e empresa -, como por exemplo, a confusão gerada por utilização do caixa para saneamento de dívidas domésticas e, inversamente real, o pagamento de despesas da empresa com recursos pessoais (LONGENECKER, 1997).

A expressão *empresa familiar* ainda pode ser considerada um mito e desvendá-la é importante porque a imagem de uma grande família pode se refletir em um comportamento coletivo da organização, que leva a um clima muito harmônico e que pode consubstanciar-se em confiança e, por conseguinte, em comprometimento para com a organização (FLEURY & FISCHER, 1996).

As empresas familiares predominam em todos os países do mundo sob o aspecto estrutural. Elas são responsáveis por uma grande fatia em um cenário econômico, cultural e social, principalmente nas economias mais capitalistas, onde o surgimento das organizações tem como alicerce a discussão de idéias e, a partir de então, o investimento inicial de perfis e seus respectivos parentes. Famílias se reúnem sob as mais diversas formas para tornar um empreendimento ideal e fazê-lo atingir o sucesso. Espera-se que seja o responsável pela consolidação da independência financeira da família ou famílias envolvidas, assim como se tornem um porto seguro para as gerações futuras. A garantia de sucesso e continuidade hereditária, objeto de certeza quando da instituição da empresa, reside no fato de que as idéias iniciais consideram sempre, mesmo que informalmente desenvolvido, os melhores cenários, ou pelo menos os moderados, para perfis mais conservadores.

A empresa familiar pode ser considerada uma instituição singular, uma vez que ela se distingue de outros tipos de empresas. Sua cultura, hierarquia organizacional e outros aspectos trazem a confusão de valores familiares e empresariais, o que, portanto, leva à singularidade (LONGENECKER, 1997).

Em um nível estrutural, sabe-se que, nos últimos anos, muito mais do que antes, com a globalização dos mercados e das empresas, apresentam-se etapas redefinidoras de

competição internacional das empresas, materializadas por referenciais variados de concorrência, por crescentes conexões dos mercados e de setores produtivos e comerciais, os quais repercutem na resposta às demandas diferenciadas em escala global. Isso resulta em redefinições espaciais, em exigências padronizadas, estratégias, jogos de concorrência, associações e racionalidades modernas de ação empresarial. Enfim, imperativos de mercado, de empresas, de inovações e de economia em geral, surgem e desafiam processos e dinâmicas de redefinição empresarial.

Historicamente pode-se constatar que as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, o que ocorreu aproximadamente no início do século XIV, logo após a chegada dos portugueses ao país. A hereditariedade passava, nesta época, pela transferência, por herança, destas companhias dos denominados “capitães” para seus herdeiros (OLIVEIRA, 1999).

Posteriormente o Brasil se mostrou aberto à realização de muitos movimentos de imigração, especialmente de países europeus, como Itália, Alemanha e Portugal, e do Japão (OLIVEIRA, 1999).

No Brasil, a empresa familiar é fortemente influenciada pelos traços culturais dos imigrantes. Os fundadores tornam-se empreendedores e patriarcas que incorporam à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. Assim, essas empresas estão apoiadas em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua provocada pelo vínculo comum. A figura familiar cria um sistema particular baseado na lealdade e na submissão, que impede qualquer movimento contrário. Tal é a natureza da empresa familiar: pessoas com forte determinação, grande autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco, a fim de alcançarem seus objetivos.

Estabelecer um modelo predominantemente baseado na solidariedade, como citado no parágrafo anterior, deve envolver sentimentos de cooperação mútua e, no caso da administração, a junção de esforços, organizados e dirigidos, para o mercado. Neste sentido o mercado pode ser considerado uma instituição vinculadas à troca, considerando-se ainda que uma grande parte das relações com o mercado, o objetivo da organização não filantrópica possuem natureza contratual. Caso o funcionamento do mercado ocorre nos moldes propostos pelos liberais, a solidariedade ainda seria precária, todavia, a regulação pelo mercado e os determinantes da competitividade,

sugerem que o modelo pautado na solidariedade, torne-se conflituoso para com a manutenção do desenvolvimento da organização, uma vez que esta necessidade pode se tornar promissora de comportamentos individual e isolacionistas, ou seja, o interesse particular irá imperar sobre o outro (DURKHEIM, 1975 e 1995).

Para a grande maioria das pessoas, as coisas mais importantes em suas vidas são a família e o trabalho. Atualmente, para alguns, esta ordem está invertida, pois o trabalho é a forma de garantir a sobrevivência e bem estar da família. Participar da empresa familiar é algo que envolve todos os participantes, uma vez que a relação cotidiana abrange todos os aspectos teoricamente valorizáveis, ou seja, desprendimento e evolução profissional, aliada à possibilidade de compartilhar sentimentos afetivos junto aos demais familiares.

Em se tratando da *família*, é preciso verificar se há disposição desta para contribuir com a empresa ou se somente trata-se de um labor <sup>1</sup> decorrente da expectativa natural dos atuais e/ou antecessores. Esposa e filhos normalmente têm seus próprios compromissos, e a empresa pode não ser uma prioridade para eles. É preciso, então, sincronia total e uma extraordinária sensibilidade, caso contrário um sério conflito pode se instalar. Os relacionamentos interpessoais são extremamente importantes numa empresa familiar, especialmente se pequena. Se um indivíduo tentar impor seus valores com muito empenho a outro membro da família, os resultados poderão ser ruins para a organização (FRITZ, 1993).

Este sentimento passa a fazer parte da empresa, o que acaba se constituindo em uma forma organizacional extremamente peculiar, sendo a fonte desta peculiaridade a responsável pelas diversas conseqüências deste tipo de estrutura, isto é, as positivas e as negativas. As empresas familiares herdaram grande força, principalmente da história das organizações quando existiam as denominadas “corporações” em quais as relações estruturais e do trabalho se faziam por meio da utilização de uma linguagem comum às famílias, ou seja, em sendo fortes as relações que mantinham unidas a família, fortes seriam as relações que determinam a condução do negócio, bem como sua estruturação.

---

<sup>1</sup> Na antiguidade o trabalho árduo, exercido de forma manual, em sua maioria por escravos, tinha a conotação de *labor* (esforço físico) e se opunham as outras atividades, de cunho social e reguladoras da sociedade, tais como ações políticas e religiosas. (ARENDRT, 1995)

A transformação interna da empresa, por estes sentimentos e por outras gerações, leva a outra formação e não visam incorporar os condicionadores naturais: não precisam “render tributo” à figura do chefe, como seus pais, nem se sentem obrigados a respeitar as hierarquias impostas, tomando decisões arbitrárias, autocráticas, tão presentes nesse tipo de organização (IRIGOYEN E PUEBLA, 1997).

Neste sentido o processo sucessório nas empresas familiares deve dispender exagerada atenção. Ele se caracteriza pelo momento em que a filosofia e a forma de continuidade pode aprimorar ou deteriorar a organização. Tal risco provoca nestas organizações a análise, no momento sucessório, sobre as vantagens da sucessão familiar e a sucessão profissional, sendo a primeira aquela que tem recebido maior aceitação por parte deste tipo de empresa (OLIVEIRA, 1999). A cada cem empresas familiares, apenas trinta permanecem na segunda geração, e somente cinco chegam à terceira (LODI, 1993).

Nas empresas familiares, quando os principais dirigentes são consangüíneos ou possuem relações afetivas familiares muito próximas, as tradições, os valores e prioridades surgem de uma fonte comum, mas nem sempre compartilhada. As comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias. Cônjuges e irmãos têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo a ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral e da família.

Administração e atividades organizadas já existem há milhares de anos, assim como estruturas familiares, as quais passaram por todas as evoluções e abordagens aplicadas aos modelos de gestão experimentados ao longo dos anos.

Em muitos casos, após a morte do fundador, ou de seus filhos, a estrutura organizacional entra em crise, em função da mentalidade dos herdeiros e gestores da empresa, que se relacionarem de maneira conflituosa com a mentalidade de seus antecessores, configurando mudança de valores e cultura organizacional. Deste modo, as conseqüências podem determinar, inclusive, a morte da empresa, em função

de uma perda de identidade<sup>2</sup>, identidade esta, que foi formada durante anos e é a própria imagem da empresa frente aos funcionários e ao mercado como um todo.

Desta feita, a forma como as organizações familiares se organizam favorecem, inclusive, o momento da sucessão diretiva. Este tipo de organização permite uma rápida substituição da alta administração, o que não garante a competência; um processo de tomada de decisões muito ágil e com alto grau de flexibilidade para as implementações; possibilita a realização de treinamentos e ambientalização com maior extensão e intensidade; maior profundidade sobre características sobre o executivo anterior; dentre outras (OLIVEIRA, 1999).

Em razão de alguns traços do seu tipo social (espontâneo, extrovertido, indisciplinado, no que diz respeito à organização social e administrativa), o brasileiro e, por conseqüência, à empresa familiar, tende mais à improvisação do que ao planejamento. Os administradores de empresas familiares acabam, portanto, praticando aquilo que o seu “bom senso” considera adequado, decidindo por impulso e demonstrando um temor muito grande a mudar ou aceitar novas formas ou ferramentas de gestão (BARROS, 1996).

Por outro lado, a transição da alta administração na empresa familiar pode oferecer alguns graves problemas, tais como: haver disputa entre os membros familiares para a ocupação de postos; dificuldade para afastamento do executivo sucessor; e a dificuldade de desempenho de papéis diferentes – como o de pai e de diretor, por exemplo – dentro da empresa (OLIVEIRA, 1999).

É preciso lembrar que, para uma empresa familiar se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a empresa assume diante da profissionalização, privilegiando decisões estratégicas e mudança nas pessoas e na cultura, as quais se referem a uma mudança nos valores, nas normas, atitudes, crenças e comportamento dos

---

<sup>2</sup> A noção de pessoa toma forma como uma entidade social, a qual reveste a vida dos homens em sociedade, segundo direitos, religiões, costumes, estruturas sociais e mentalidades. Daí, a caracterização da “personagem” inicialmente proporciona um modelo que pode ser tratado como fato social - ou fato de organização social - condicionando o desenvolvimento de sua análise. Neste sentido o conceito de identidade pode ser descrito, de forma genérica, como a *consciência da continuidade* que os sujeitos tenham a respeito destas formas que os revestem (LOPES, 1996)



funcionários. As mudanças nas pessoas e cultura relacionam-se à maneira como todos os envolvidos pensam, constituindo-se em grandes mudanças de pensamento.

A expectativa de vida de empresas com capital pulverizado e gestão profissionalizada é de quarenta anos, enquanto, nas familiares, é de apenas 25 anos. No primeiro caso entende-se que as empresas conseguem lidar eficientemente com a delicada relação entre família e empresa, de modo a separar os assuntos. Souberam, também, lidar eficientemente com propriedade e macro gestão (VIDIGAL, 1997).

Salutar a menção de que a empresa familiar apresenta uma série de problemas intrínsecos à sua natureza, os quais, por sua vez, refletem-se em um ciclo de vida inferior aos de outros tipos de organização, como mencionado anteriormente (VIDIGAL, 1996). Ademais, tem-se ainda que a maioria das empresas familiares dura somente o tempo em que seu fundador permanece à sua frente (STAVROU, 1999).

A empresa familiar compõe-se de uma família e um empreendimento, via de regra, não filantrópico. Embora sejam temas distintos, como já citado, normalmente há sobreposição. Duas razões podem explicar esta sobreposição: primeiramente a família deve estar preocupada com seu sustento, enquanto que, secundariamente, os negócios devem estar voltados para a produção ou distribuição dos bens e/ou serviços. A existência da sobreposição pode significar tensões e conflitos potenciais entre o empresário-empresário e o empresário-familiar.

A Figura 10 demonstra a distinção de linhas entre a família e a empresa, assim como elucida a junção destas linhas em conflitos dentro da organização.

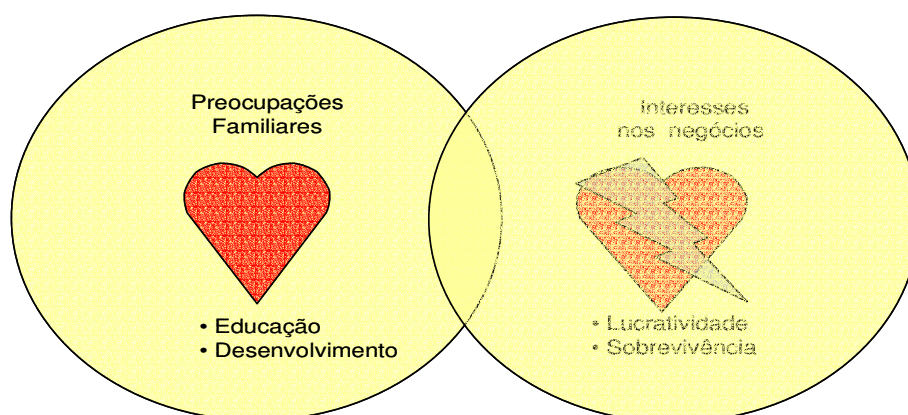


Figura 10 - Confusão de negócios (Adaptação LONGENECKER, 1997, pág. 57)

Por outro lado, a manutenção de pessoas ligadas à família, sem a mudança comportamental, também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias.

A empresa familiar, suas características e suas formas de organização se configuram em função de interesses mútuos, tanto em termos de políticas estabelecidas, como em relação aos propósitos da família. Os laços familiares são pré-requisitos que influenciam o direito à sucessão nos cargos de direção. Porém há um fator que não podemos desprezar, que são as condições que o mercado determina e que devem ser consideradas como variáveis ambientais de relevância à consecução de resultados por parte da empresa.

Da mesma maneira em que a manutenção das características familiares na administração da empresa durante o processo de transição oferece vantagens e desvantagens, a opção pela profissionalização, o que neste caso significa dizer que a família é afastada dos cargos decisórios, limitando-se à participação em conselhos, também proporciona benesses e desvantagens.

Dentre as vantagens podem-se designar a maior facilidade de seleção e recrutamento de um profissional com habilidades e perfil mais adequados e a permissão para assimilação de novas experiências, novos estilos e novas filosofias. No campo das desvantagens podem-se encontrar a dificuldade de adaptação a uma nova cultura, para ambos os lados e o aumento do risco de perda do executivo, ou por motivos particulares ou, ainda, por razões mercadológicas (OLIVEIRA, 1999).

Um outro benefício decorrente da invariável participação da família vem da própria força existente nas relações familiares, os quais tendem a manter-se nos negócios incondicionalmente. Uma baixa nos negócios pode levar um membro e até mesmo um gerente a procurar novos postos de trabalho, enquanto que se este membro pertencer a família a força dos laços poderá trazer empenho e superação pessoal para vencer a crítica fase (LONGENECKER, 1997).

Os proprietários das empresas familiares estão buscando informações em associações e outros tipos de entidade, com o precípua objetivo de conseguir separar as relações da empresa para com a família. Em alguns momentos eles percebem ser esta uma forma de alcançar o sucesso do negócio (OLSON, 2003).

Os parágrafos anteriores nos remetem à reflexão sobre as particularidades das empresas familiares, especialmente as vantagens e desvantagens provocadas pelas alternativas de sucessão. Em ambos os casos, isto é, na opção pela “profissionalização” ou pela continuidade do “poder” nas mãos da família, a estrutura organizacional da empresa familiar é componente fundamental para o alcance de resultados positivos.

As empresas familiares podem necessitar de maiores recursos para aproveitar o ritmo dinâmico proporcionado pela informalidade. Esta captação pode significar o crescimento do empreendimento ou até mesmo a abertura de novos negócios por membros da mesma família, o que também pode ser chamado de *diversificação da atividade* (ALDRICH, 2003).

#### **4.2 A cultura organizacional para a empresa familiar**

Uma empresa deve ser vista não apenas como um centro de autonomia econômica voltada para o desbravamento empreendedor e produtividade, mas também como uma unidade sociocultural em que se realizam fenômenos de socialização e aculturação, vez que, em meio a suas atividades, são desenvolvidos uma série de valores, estruturas e processos vigentes na cultura e na sociedade, especialmente, para o caso, na brasileira.

De forma contrária a uma visão funcional, instrumental, racional, sistêmica e desenvolvimentista das organizações familiares, surgem abordagens que destacam os processos de criação de sentido, de difusão de valores, de interpretação de símbolos, de exercício de poder e dominação. A abordagem sociocultural permite captar tanto a maneira pela qual os significados, crenças, valores e símbolos são instituídos no âmbito da família quanto às formas de exercício do poder e de manifestação da dominação. Poder e cultura são aspectos inerentes à vida familiar e organizacional, mas o que se torna o eixo central de destaque da família moderna é a experiência emocional e sentimental de seus membros (ARIÈS, 1973). Assim, no caso das

organizações familiares, a alta carga emotiva e pessoal desenvolve intensamente as dimensões do poder e da cultura (Fletcher, 2000).

Um conjunto de ações administrativas tem um envolvimento cultural que influencia em tamanha importância a vida das empresas, que pode ser caracterizado um estilo próprio de condução das empresas brasileiras, mesmo que se encontrem – e por certo encontrar-se-á – distintos níveis de influência de empresa para empresa. Neste sentido, segundo Barros & Prates (1996), o sistema cultural brasileiro está estruturado entre quatro grandes subsistemas: Institucional (traços culturais encontrados nos espaços externos); pessoal (traços encontrados nos domicílios); líderes (localizados a partir daqueles que detêm o poder); e os liderados (localizados a partir da análise dos funcionários do poder).

Os subsistemas retro citados ainda se articulam com traços culturais muito especiais, encontrados freqüentemente no Brasil, tais como o paternalismo, a lealdade, o formalismo, a flexibilidade e a impunidade (BARROS & PRATES, 1996).

A cultura organizacional pode ser caracterizada por um sistema que compreende a somatória de ações, valores e crenças, cujo produto orienta o desenvolvimento da organização e influencia os membros. Neste sentido demonstra ser importante a cautela para com tal aspecto, pois a formação da cultura corporativa certamente trará impacto sobre o desempenho e qualidade de vida dos seus membros, pois ele fornece respostas para problemas integracionais internos e fatores influenciáveis externos (SCHERMERHORN, 1999).

Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores (MOTTA & CALDAS, 1997, pág. 62).

Em uma empresa familiar as ações, valores e crenças são internalizadas a partir do perfil e crença dos proprietários e, por haver participação direta da família na condução do negócio, estes aspectos passam a se tornar pressupostos de adaptação. Nestes casos a alta administração e a média gerência, especialmente a que não participa da família, devem sempre se lembrar que a organização é um lugar onde se

passa boa parte da vida adulta o que pode referenciar, pelo menos aos últimos, a necessidade de reflexão sobre a entrada e permanência na empresa.

A somatória das características familiares e a influência da miscigenação cultural no Brasil pode resultar na adoção de práticas tais como as popularmente denominadas “jeitinho brasileiro”, a qual se caracteriza por uma cordialidade que tem por antecedente e conseqüente a personalização de relações pessoais (MOTTA & CALDAS, 1997).

Para encontrar o equilíbrio entre os interesses da família e os da empresa é, em geral, um esforço de cunho psicológico, fruto de próprio senso de responsabilidade pessoal da família em relação à empresa. Em contrapartida, a especificidade do fato de ser família (envolvimento com parentes, nepotismo) poderá constituir ações que manifestem desorganização administrativa e financeira, dentre elas, por exemplo, um frágil sistema de controle de custos; a preocupação exagerada com a família, anulando o potencial de percepção de novos mercados e novas oportunidades de desenvolvimento; pressões e problemas de família. Esses, muitas vezes, influenciam os *critérios objetivos* que definem metas e objetivos da empresa (DONNELLY, 1987).

Por outro lado, insta salientar que o Prêmio Nobel de Economia do ano de 2002 que laureou dois cientistas norte-americanos, o economista Vernon Smith e o psicólogo Daniel Kahneman, os quais desenvolveram teorias que provam cientificamente que não é possível depender apenas da matemática para tomar decisões econômicas. Segundo eles, às vezes, o lado psicológico de um investidor pode até ser mais importante do que seu conhecimento financeiro. A importante contribuição de Kahneman foi mostrar que os agentes econômicos não são tão racionais ou tão competentes quanto a teoria econômica convencional supõe. Ao incorporar observações da psicologia à economia, restou indicado que as pessoas dão mais importância a um lucro seguro do que a um lucro provável, mesmo prevendo que este último tenha valor maior (DEQUECH, 2002). Esta explicação, talvez, esteja relacionada com o sucesso de empresas familiares que são administradas por seus proprietários com bases em sentimentos intuitivos e desprovidos de técnicas refinadas de gestão.

A marca na empresa familiar é caracterizada pelos valores do seu fundador, o que tende a se tornar um fator de orgulho para toda a organização, todavia, por não poder impor coercitivamente os valores, esta marca necessita ser compreendida e,

principalmente, levar ao sucesso. Neste sentido as decisões e princípios familiares podem ser mais importantes que as habilidades profissionais (LONGENECKER, 1997).

Como já observado, a empresa constitui-se em um espaço sociocultural e este espaço ganha maior ou menor profundidade por meio das premissas que suportam atitudes e comportamentos dos diversos tipos de grupos encontrados em uma organização. A empresa pode ser aberta ou fechada, valorizar mais ou menos determinada questão e até mesmo estabelecer rituais e dimensões a partir das ações de proprietários e gerentes que influenciam as ações dos demais (BARROS & PRATES, 1996).

A figura seguinte reflete os traços brasileiros para uma análise da organização baseada em influências culturais, as quais tornam-se evidenciadas em comportamentos de empresários nacionais e funcionários do Brasil.

<b><i>Traço</i></b>	<b><i>Características-chaves</i></b>
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais</li> <li>◆ Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>◆ Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li> </ul>
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sociedade baseada em relações pessoais</li> <li>◆ Busca de proximidade e afeto nas relações</li> <li>◆ Paternalismo: domínio moral e econômico</li> </ul>
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li> <li>◆ Jeitinho</li> </ul>

Sensualismo	♦ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Aventureiro	♦ Mais sonhador do que disciplinado ♦ Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Figura 11 - Traços brasileiros e características chave (Adaptação MOTTA & CALDAS, 1997)

As empresas familiares e as empresas brasileiras de uma maneira geral estão buscando uma excelência contínua e, para tanto, desenvolvem atuações de melhoria e aprimoramento tanto do lado das práticas gerenciais herdadas do passado cultural do país, quanto na absorção de modelo estrangeiros que regem os padrões globais (MOTTA & CALDAS, 1997).

### 4.3 A organização estrutural da empresa familiar

A forma em que as empresas familiares, corriqueiramente, se estruturam tem como precedente a centralização do comando. Isso significa que vários setores são otimizados e isso produz reflexos diminutivos na ordenação e alocação dos recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, dentre outros (OLIVEIRA, 1999).

Se selecionarmos o setor de recursos humanos, vez que este compartilha importantes situações na pesquisa ora desenvolvida, o tratamento e o desencadear das decisões pode ser mais complexo do que em outros tipos de empresa.

Segundo Oliveira (1999), se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer várias restrições de caráter resistencial. Isso porque a situação torna-se muito privilegiada. Observando-se um outro ponto de vista, esta condição pode trazer dificuldades adicionais para a interação deste executivo com seus funcionários e, em alguns casos, conflitos generalizados com outros membros da família.

Um outro aspecto relacionado à estruturação da empresa familiar passa pela questão tecnológica. Considerando-se que os proprietários sejam os executivos da empresa, o

nível e amplitude de seus conhecimentos tecnológicos podem influenciar a utilização destes recursos na organização.

É interessante remeter nossa reflexão para o proprietário detentor de poucos conhecimentos e baixo nível de acesso a fatores e recursos tecnológicos. Isso vai significar que a empresa terá muitas dificuldades de evoluir tecnologicamente e modernizar sua estrutura (OLIVEIRA, 1999).

Ainda existem outros apontamentos importantes no que se refere à organização estrutural da empresa familiar. Não serão tecidas maiores discussões a respeito destes outros aspectos pela delimitação deste estudo, todavia, estão relacionadas abaixo sínteses para fins indicativos e sugestão de outras leituras a respeito do assunto:

- ◆ Formas de departamentalização: as empresas familiares podem se valer da segregação de suas atividades por quantidades; funcionalidades; territorialidades; produtos ou serviços; clientes; processos; projetos; unidades estratégicas; e mista.
- ◆ Administração corporativa e unidades estratégicas de negócios: estas alternativas de organização sinalizam a aplicação de modernos conceitos para a empresa familiar. Ela se caracteriza pelo agrupamento de atividades que têm amplitude de um negócio com atuação perfeita e integrada do ambiente empresarial.
- ◆  *Holding*: este modelo consiste no agrupamento de atividades de apoio, tais como recursos humanos, financeiro e contabilidade, em uma empresa que irá prover serviços para um grupo de empresas. Este modelo pode ser interessante para a empresa familiar, vez que pode facilitar os processos administrativos e o processo sucessório.
- ◆ Colegiados: as empresas familiares necessitam dar muita ênfase à questão profissional, em alguns casos, até mais do que aos processos. Uma forma de compartilhar recursos e competências está no colegiado, isto é, a criação de um grupo de debates e propostas de decisões.
- ◆ Conselhos de administração e consultivo: é uma forma de criação de um centro para debates e tomada de decisões dos membros da família. Participam destes



conselhos membros da família e outros profissionais sem relação consangüínea (executivos, consultores, etc.).

A estrutura organizacional estabelecida em uma grande parte das empresas familiares está intimamente relacionada com sua vocação e com a relação exposta da família para com o negócio. Neste sentido torna-se interessante a atenção dos proprietários e demais membros da família para com aspectos de relevada consistência e influência na funcionalidade da estrutura (CHRISMAN, 2003):

- ◆ Intenção particular de manter o controle dos negócios a partir da coalização familiar;
- ◆ Somar únicos, inseparáveis e sinérgicos recursos à capacidade familiar de envolvimento e interação;
- ◆ A visão de futuro para a empresa deve passar pela transposição de limites e treinamento de valores para os novos membros da família;

#### **4.4 Processo diretivo na empresa familiar**

A questão diretiva é uma das que mais recebe influência das pessoas pertencentes à família. Considerando-se um cenário de mudanças contínuas, o proprietário ou executivo – membro da família – deve se atualizar para transpor com tranqüilidade e competência as adversidades surgidas e provocadas pelo fenômeno “mudança” (OLIVEIRA, 1999).

O processo diretivo na empresa familiar reúne atribuições muito importantes para o negócio: supervisão, liderança, motivação, treinamento, comunicação, participação, comprometimento e decisão.

A otimização destes processos, como já apontado anteriormente como característica das empresas familiares, reside na melhoria da capacidade profissional pela multiplicação de talentos e desenvolvimento de capital intelectual (OLIVEIRA, 1999).

O desenvolvimento da empresa familiar, especialmente no momento em que ela inicia um processo de crescimento, passa pelo envolvimento de pessoas que não fazem parte da família. Quando estes membros atuam em posições de liderança é que

aspectos inerentes à boa administração dos recursos humanos, como citado no título subsequente, devem ser considerados. As pessoas que não pertencem à família são afetadas pelas considerações dela, pois o plano de carreira destes pode ser privilegiado ou não em função de critérios subjetivos e pessoais dos membros da família, assim como eles podem se ver em meio a disputas dos próprios familiares que divergem ou competem entre si. Isso dificulta uma manutenção da neutralidade. Outro impacto da proximidade reside no “rótulo” e “discriminação” de outros membros que também não pertencem à família (LONGENECKER, 1997).

As empresas familiares, assim como as demais, devem estabelecer criteriosos sistemas de controle e avaliação de suas atividades. A consecução dessa atribuição deve permitir ao empresário familiar conhecer e avaliar o andamento dos diversos temas da organização e permitir uma melhor condição na tomada de decisões em relação ao negócio e as pessoas que trabalham na empresa (OLIVEIRA, 1999).

Quando a empresa familiar é composta por marido e mulher, os criteriosos sistemas de controle e a avaliação das atividades podem ser desenvolvidos por ambos, por divisão vinculada ao desejo pessoal, ou, ainda, não ser dividido. Em certos casos o marido institui-se o gerente-geral e a esposa coordena o administrativo e financeiro. Aqui podem surgir vantagens, como passar o tempo juntos e desvantagens, como a vinculação de problemas maritais e passionais com os da empresa (LONGENECKER, 1997).

Ainda citando a existência de marido e mulher, há casos em que a esposa exerce um papel muito crítico. Isso acontece quando o marido é o empreendedor. O cônjuge casado com o empreendedor desempenha papel de apoio a carreira, organização, mulher e, ainda, uma maior responsabilidade para com a criação dos filhos. Além disso ela acaba por assumir um papel vinculado a preocupação com os negócios da família, pois o empreendedor retrai-se em sua individualidade e volta-se para seus sonhos, havendo comunicação insuficiente sobre os negócios (LONGENECKER, 1997).

Anteriormente ao processo diretivo na empresa familiar há de se falar no processo de elaboração das estratégias empresariais. Considerando a somatória de fatores culturais alinhavados na formação do país e do empresariado brasileiro, pode-se verificar a existência de alguns fatores e seus impactos na organização. São eles (BARROS & PRATES, 1996):

- ◆ **Concentração de poder:** os destinos da organização são colocados nas mãos de uma só pessoa o que predomina nas organizações familiares brasileiras. Em países mais desenvolvidos, tais como Estados Unidos da América e Japão, o processo de condução da decisão é diverso, pois envolve propostas de níveis inferiores e busca de consultorias especializadas;
- ◆ **Personalismo:** a solução advém de uma única pessoa, tornando fácil a tarefa de ser liderado e o pensamento sobre a atribuição de uma única responsabilidade para com os rumos da empresa;
- ◆ **Formalismo:** lança-se mão de uma ferramenta para controle das incertezas, ao mesmo tempo em que estabelece limites para líderes e liderados;
- ◆ **Flexibilidade:** pode-se dizer que o brasileiro aceita com passividade condições externas e reage defensivamente por meio de medidas adaptativas.

As características empregadas à empresa familiar certamente as diferenciam em relação a empresas não familiares, as quais apresentam vantagens e desvantagens para a organização (CRHISMAN, 2003).

Por fim, a despeito do processo decisório nas empresas brasileiras, pode se verificar que muitos dos traços já discutidos anteriormente afetam, de alguma forma, este processo. Neste sentido a cultura paternalista aliada ao enfoque da concentração do poder remete o processo decisivo para um método anticriativo, ou seja, conhece-se e respeita-se aquele que toma decisões, muito embora o discurso apregoado em materiais institucionais impressos e eletrônicos remeta a uma raciocínio conclusivo oposto, isto é, o da participação coletiva e do consenso.

#### **4.5 A importância dos recursos humanos na empresa familiar**

Como mencionado no título anterior, as empresas familiares possuem características muito peculiares, o que pode levar, ao menos em teoria, à conclusão da existência de vantagens e desvantagens em sua manutenção. Também é possível observar que, assim como em empresas já profissionalizadas - entendo este termo ter a conotação de empresas em que a família não é a responsável pela gestão do negócio – dentre as vantagens e desvantagens deve-se perceber diferenças de resultados para fenômenos similares em empresas familiares do país e do mundo. Por certo e nos

parece óbvio afirmar que outras influências, tais como cultura, condições financeiras exacerbadas e ambiente favorável podem determinar a passagem ou até mesmo a sobrevivência de tais empresas por tempestades e tortuosos momentos econômicos ou comerciais.

O estudo em apreço buscou localizar em uma empresa familiar a aplicação dos principais modelos estruturais teoricamente desenvolvidos ou, não os encontrando, a preocupou-se em identificar a particularidade da estruturação, bem como suas influências. Em mesma linha de raciocínio, no entanto, por seqüência, procurou encontrar os tipos gerenciais militantes na estrutura familiar. Neste sentido, citar a importância de um planejamento estratégico voltado a política de recursos humanos e metodologia para recrutamento e seleção nos parece interessante sob o óbice da organização administrada e gerida por seus proprietários.

Como já citado anteriormente o ambiente de estudo deste trabalho passa por uma organização familiar que concentra seus negócios na prestação de serviços de comércio exterior e logística, o que, por tal natureza, envolve grande contingente humano. A utilização eficaz destes recursos e o aproveitamento das suas habilidades são, portanto, fundamentais para o setor de serviços. Algumas das razões para tanto são (GIANESI, 1996):

- Serviços exigem pessoas, as quais são, normalmente, responsáveis pelo sucesso das operações;
- O comportamento dos gerentes e demais funcionários influencia diretamente a maneira pela qual os clientes percebem a qualidade dos serviços;
- Como os serviços são produzidos e consumidos concomitantemente, não havendo estoque, qualquer razão pessoal interrompe a produtividade;
- Há variação no comportamento dos gerentes, funcionários e clientes, se tornando difícil a padronização.

O recrutamento deve começar com a compreensão sobre os cargos e as posições para ocupação, o que deve preceder uma análise. As informações relativas ao trabalho a ser desempenhado devem estar consubstanciadas em descrições detalhadas do cargo. Findo estes procedimentos tem-se em forma de catalogação

uma enormidade de candidatos, podendo ser estes internos – já funcionários - ou externos (SCHERMERHORN, 1999).

Normalmente, em seqüência a etapa anterior, adentra-se no campo da seleção, a qual pode resultar na realização de entrevistas pessoais e aplicação de testes de conhecimento técnico, domínio físico e, até mesmo, perfil psicológico. Cargos gerenciais ainda se valem de centros de avaliação, os quais, externamente a empresa interessada na contratação, desenvolve análises mais específicas e novas simulações, testes e entrevistas. Para ambas as situações, ou seja, avaliações internas e externas, a empresa ainda pode se valer de uma investigação de referências, isto é, uma pesquisa sobre as atividades passadas do candidato (SCHERMERHORN, 1999).

Em contraponto ao modelo apresentado nos itens anteriores se apresentam algumas empresas familiares a utilização de um método não adequado, caracterizado pela decisão pessoal do membro familiar, podendo significar a contratação do perfil não apto e, concomitante e possivelmente, a geração de atritos e perda de motivação para outros membros da empresa.

O método de contratação pode envolver membros da família. Com vistas ao continuísmo e desenvolvimento da empresa, o proprietário pode selecionar membros da família para desempenhar atividades – sem remuneração, dentro da empresa (OLSON, 2003).

Após a contratação, independente do método, a empresa há de promover o que pode ser denominado de socialização do indivíduo. Neste contexto poder-se-á incluir observação, treinamentos, visitas, entrevistas e outras formas de tornar o novo funcionário ambientalizado com a empresa, pessoas ou novas funções.

O setor de recursos humanos também é responsável pelo estímulo e até mesmo pela definição da política de treinamentos, os quais devem servir ao melhoramento das habilidades relacionadas com o trabalho desempenhado. Os estímulos podem ocorrer interna ou externamente e serão parcialmente responsáveis pelo aumento ou diminuição da satisfação e componentes para o desenvolvimento na carreira, ou seja, componentes que irão proporcionar a realização de algo que foi, ou ao menos deveria ter sido, indubitavelmente, planejado quando da contratação: o plano de carreira.

Um outro aspecto importante que via de regra é considerado em meio ao universo do setor de recursos humanos é a avaliação do desempenho. A avaliação tende a demonstrar ao contratado sua evolução dentro da organização dentro das mais variáveis vertentes. Ela auxilia tanto o gerente quanto o funcionário a perceber qual está sendo a percepção da empresa sobre o trabalho desenvolvido. Tanto a empresa profissionalizada quanto a familiar não prescinde de tal sorte, reservando-se, em tese, ao resultado desta atribuição uma maior harmonização ambiental e a discussão e implementação de ajustes necessários à adequação bilateral (SCHERMERHORN, 1999).

Ademais a avaliação de desempenho não realizada ou realizada não sistematicamente ou ainda por pessoas não competentes – tanto no sentido da habilidade para o ato quanto no sentido da hierarquia relacionada e mutuamente conhecida e esclarecida, pode partir dos dois lados, isto é, ser realizada pelo superior em face do funcionário e vice-versa. Os clientes e fornecedores também podem ser incluídos na avaliação.

As metas, assim como os objetivos decorrentes dos ajustes e discussões observadas na avaliação de desempenho aliadas a um posicionamento dentro do plano de carreira da empresa, devem ser observados pelo setor de recursos humanos, o qual, para conseguir êxito em sua gestão, necessita da pertinente e clara autonomia, pois sem os quais seu trabalho pode reverter em efeito retardado ou até mesmo contrário. Em empresas familiares, por exemplo, cujo setor de recursos humanos não detém tais atributos, a tendência é que os papéis sejam invertidos e que membros da família avaliem ou sejam avaliados de maneira pessoal e não de forma criteriosa.

Por fim o setor de recursos humanos, em empresas familiares, deve promover o desenvolvimento de funcionários para níveis gerenciais. O negócio familiar exige a criação das funções-chave, o que remete a empresa a canalizar investimentos no treinamento de formação e atualização para os gerentes (LONGENECKER, 1997).

#### **4.6 O trabalho em grupo na empresa familiar**

A empresa familiar, por apresentar-se em regra desorganizada no sentido das definições dos cargos e responsabilidades e, simultaneamente, por se dispor autoritária e centralizada no que tange à distribuição da autoridade e tomada de decisões, pode valer-se do trabalho em grupo para o desenvolvimento de projetos

e/ou resolução de questões problemáticas do ponto de vista operacional ou de relação com o cliente. Um grupo criado em uma empresa familiar ainda pode conter um componente membro da família o que pode afetar, por esta razão, negativa ou positivamente o trabalho.

O processo de comando muitas vezes está associado à expressão “ter poder de mando”, o que, pelos aspectos estruturais da empresa familiares, aliados aos traços fortes da cultura brasileira, residem na figura do “dono”. É mister que este processo recaia em uma existência aprovada pelo grupo e não tão somente imposta pelo patrono formal.

Um grupo pode ser considerado como sendo um conjunto de duas ou mais pessoas que exercem atividades conjuntas - mesmo que não seja em tempo integral – voltadas ao alcance de objetivos e resultados comuns. Há de se ressaltar que normalmente os grupos devem ser compostos de membros diferentes, porém interdependentes (SCHERMERHORN, 1999).

Havendo sinergia na labuta grupal e coletiva, mesmo que trabalhos sejam desenvolvidos individualmente, os indivíduos tendem a promover resultantes para o todo superiores às expectativas iniciais e mais do que permitiria as potencialidades originárias.

Os membros do grupo devem compartilhar expectativas e comunicar seus sentimentos uns aos outros e também ao líder. O trabalho desenvolvido desta maneira não necessariamente pode trazer resultados positivos, como já explanado anteriormente. Popularmente diz-se “que duas cabeças pensam melhor do que uma” pode ser contraposto com um outro dito, não menos popular, que afirma que “colheres demais estragam o cozido”. Tanto em grupos formais quanto nos informais estas vertentes podem ocorrer. Em ambos os casos se há diretriz, a sinergia e a liderança do grupo não se manifestarem é possível que eles se esvaziem e que os objetivos previstos não sejam alcançados ou só o sejam parcialmente, causando perda para a empresa ou projeto e insatisfação para com os membros (SCHERMERHORN, 1999).

Em empresas familiares a centralização e falta de clareza em determinação do negócio e dos objetivos pode levar à formação de grupos formais que se desenvolvem empiricamente, ou seja, a idéia é lançada, porém um método e responsabilidades não são previstos. Também se pode encontrar, ainda nas empresas familiares, a formação

de grupos informais avulsos ou dentro de grupos formais. Em ambos os casos perdem-se o controle do trabalho e aumentam-se os atritos.

#### **4.7 O trabalho de equipe na empresa familiar**

Para a empresa familiar as equipes são pequenos grupos voltados para a realização de trabalhos específicos, normalmente relacionados à solução de problemas pontuais. As habilidades devem ser complementares e a capacidade de formar equipes eficazes é uma importante habilidade gerencial. Equipes precisam de membros motivados a trabalhar em conjunto com os outros de modo que as respectivas habilidades sejam somadas a um propósito comum (SCHERMERHORN, 1999).



## 5 MOTIVAÇÃO

Há muito se discute a importância da motivação para as organizações e, neste período, muitas foram as teorias desenvolvidas e aprimoradas a despeito do tema. Grandes são os problemas enfrentados quando se estuda o comportamento organizacional e a relação existente entre um determinado estilo gerencial e o alcance de resultados satisfatórios. Partindo desta suposição, pode-se estabelecer que esta relação, independente de características particulares dos líderes, passa, certamente, pelo estado de *motivação* em que eles se encontram (ROBBINS, 2002)

Buono & Bowditch (1992) questionam as razões que levam determinada pessoa a dar o máximo de si enquanto outras procuram fazer apenas o mínimo indispensável. Também questionam como é possível influenciar o desempenho daqueles que trabalham para um superior. Para os autores, o entendimento da motivação enfoca as diversas variáveis que influenciam o comportamento humano.

Várias são as teorias que oferecem compreensão básica sobre os fatores motivacionais. As teorias podem ser inerentes ao conteúdo, voltadas às necessidades dos indivíduos, ou ainda de processo, isto é, aquelas que se voltam ao pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam decisões e comportamentos. A somatória dos dois modelos ajuda a explicar o mau desempenho, atrasos e, no segundo caso, as razões que podem tornar a oportunidade de promoção atraente para uns e desinteressante para outros (SCHERMERHORN, 1999).

O desempenho, ou melhor, o alto e máximo desempenho, é que se espera de uma pessoa dentro de uma organização. Para realização de tarefas ou busca por objetivos é necessário que haja uma força chamada de “motivo(s)”. Neste contexto ser impulsionado por “motivos” pode levar a um bom desempenho (MAXIMIANO, 2000).

### 5.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Foi desenvolvida por Abraham Maslow e se baseia na hierarquização de necessidades do ser humano. As necessidades apresentadas na teoria são: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. Segundo o corpo teórico, ao atender satisfatória, individual e seqüencialmente, os citados níveis de necessidades, o processo motivacional deve ser estimulado para o próximo nível, isto é, o subsequente. A teoria é muito conhecida, todavia, pela falta de homogeneização na

apuração dos resultados em várias pesquisas, não se conseguiu grandes comprovações de que é funcional. (ROBBINS, 2002 e BUONO & BOWDITCH, 1992).

## **5.2 Teoria X e Teoria Y**

Seu desenvolvimento se deu por McGregor, e sua conclusão ao formatar as duas estruturas baseou-se na idéia de que os executivos vislumbram os seres humanos a partir do estabelecimento de algumas premissas. A teoria X tem como premissa o desgosto dos funcionários em trabalhar, a preguiça, o evitar responsabilidades e a necessidade de controle e coação para se ter desempenho. Já a Teoria Y tem como premissa o gosto dos funcionários pelo trabalho, sua criatividade, a busca por responsabilidades e a auto-orientação. Também não existem evidências de que esta teoria seja válida como fator motivacional (ROBBINS, 2002).

## **5.3 Teoria de Dois Fatores**

A teoria desenvolvida por Frederick Herzberg estabelece que a somatória básica de dois fatores pode levar ao estado motivado. Ambos dependem da atitude das pessoas e do seu sentimento em relação ao trabalho. Pela teoria, o contrário de satisfação não é insatisfação e sim não-satisfação, o mesmo ocorrendo com a insatisfação. A teoria foi muito divulgada, principalmente, porque apresentou alguns resultados a partir de pesquisas desenvolvidas. Estes resultados estabeleceram os dois fatores, sendo denominados HIGIÊNICOS, aqueles relacionados à insatisfação e MOTIVACIONAIS, aqueles relacionados à satisfação. Mesmo sendo divulgada e aplicada, a teoria desenvolveu alguns questionamentos, principalmente no que se refere à possibilidade de se atribuir causas e valores errados no momento em que se estiver interpretando respostas, uma vez que ela trata a insatisfação e a satisfação como dimensões isoladas, desconsiderando outras variáveis. (ROBBINS, 2002 e SCHERMERHORN, 1999)

## **5.4 Teorias Contemporâneas**

Algumas teorias foram desenvolvidas após análises que, inclusive, valeram-se da não obtenção de bons resultados com a utilização das teorias citadas anteriormente e, por seu caráter sucedâneo, foram denominadas de contemporâneas. São elas:

#### 5.4.1 Teoria de ERC

Clayton Alderfer trabalhou em cima da pirâmide estabelecida por Maslow, sendo esta teoria uma evolução da abordagem das necessidades. A diferença, que culminou pela comprovação de alguns resultados, foi basicamente a divisão das necessidades em três níveis, sendo eles: existência, relacionamento e crescimento. Segundo a teoria a satisfação destes itens pode levar à motivação, entretanto, ao contrário de Maslow, não existe rigidez no cumprimento das etapas, sendo perfeitamente possível atender uma necessidade mais alta e depois uma mais baixa. A teoria permite ainda que o não atendimento de uma necessidade mais alta seja uma alavanca para o retorno ao atendimento de uma necessidade mais baixa, ou seja, permite a regressão (ROBBINS, 2002).

#### 5.4.2 Teoria das Necessidades, de McClelland

Por esta teoria, Clelland e sua equipe estabeleceram três necessidades para os seres humanos: realização, poder e associação. A primeira delas – realização – vem sendo amplamente difundida por consultores e executivos, uma vez que estimula o profissional na busca da realização, a partir da obtenção de resultados junto a metas intermediárias em que eles possam assumir responsabilidades pelo sucesso ou pelo fracasso. A necessidade de poder atinge perfis que buscam desafios maiores, pois se satisfazem mais com a capacidade de influenciar e com o *status*, do que com o desempenho eficaz. A terceira necessidade – associação –, por sua vez, não tem recebido muitas críticas (ROBBINS, 2002).

#### 5.4.3 Teoria da Avaliação Cognitiva

A teoria foi desenvolvida no final da década de 60 do século passado. Ela partia do princípio que o estabelecimento de fatores extrínsecos ao trabalho, como o estabelecimento de recompensas por resultados atingidos, prejudicava os fatores intrínsecos, tais como o gosto pelo trabalho, leva ao estado *motivado*. É uma teoria que possui grande impacto nas práticas administrativas atuais, visto que a remuneração variável é uma ferramenta bastante utilizada. A teoria, muito embora seja bem aceita, possui, certamente, opositores, os quais questionam a atribuição de interpretações às medições realizadas, bem como a não realização de maiores

pesquisas junto a profissionais atuantes no mercado. Por outro lado, mesmo sendo difícil sua medição, a cognição pode sugerir habilidades e competências (ROBBINS, 2002 e SCHERMERHORN, 1999).

#### **5.4.4 Teoria da Fixação de Objetivos**

Também foi desenvolvida no final da década de 60 - século anterior - e, a partir dela, Edwin Locke estudou efeitos de que o estabelecimento de objetivos culmina na conseqüente motivação para os seres humanos, especialmente os funcionários. Estes objetivos tendem a produzir melhores resultados quando não são genéricos e sim específicos. Um melhor aproveitamento da teoria também passa, além da possibilidade de participação do funcionário na definição dos objetivos e do *feedback*, pelo comprometimento com o objetivo; pela auto-eficácia adequada; e, ainda, nas características da tarefa e fatores culturais envolvidos (ROBBINS, 2002).

#### **5.4.5 Teoria do Reforço**

Trata-se de uma teoria que se opõe filosoficamente a anterior, uma vez que trabalha o fator motivacional como sendo uma conseqüência não de causas internas e cognitivas, mas sim por intermédio de reforços, ou seja, havendo respostas imediatas, estas vão influenciar, positiva ou negativamente, a motivação (ROBBINS, 2002).

#### **5.4.6 Teoria da Equidade**

Por esta teoria os indivíduos comparam entradas e resultados de seu trabalho com entradas e resultados de outros funcionários e, normalmente, respondem no sentido de eliminar as injustiças. Quando o trabalhador percebe uma injustiça ele pode diminuir seu ritmo, perder qualidade, distorcer imagem e, até mesmo, abandonar o emprego. Ela também afeta a remuneração, mas o aspecto injustiça não deve ser observado somente por este prisma, uma vez que existe uma grande percepção sobre a justiça de processo, ou seja, os critérios utilizados para determinar as recompensas. A teoria demonstra que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação recebe influência significativa das recompensas percebidas de forma relativa e de forma absoluta (ROBBINS, 2002 e SCHERMERHORN, 1999).

### **5.4.7 Teoria da Expectativa**

Atualmente é uma das teorias mais aceitas sobre motivação. Ela está baseada na expectativa do funcionário, no sentido de que determinada ação trará certo resultado. Esta relação ocorre em três níveis, quais sejam: relação esforço-desempenho; relação desempenho-recompensa e relação recompensa-metas pessoais. A essência da teoria passa pela compreensão dos objetivos de cada indivíduo, bem como sua relação com os outros fatores resultantes, ou melhor, sua relação com a expectativa destes fatores. Os métodos de avaliação e medição desta teoria são complexos, pois devem contemplar a relação entre relação de diversas espécies de trabalho (ROBBINS, 2002 e SCHERHORN, 1999).

Para Schermerhorn (1999), a satisfação no trabalho causa alto nível de desempenho e torna as pessoas felizes, sendo, a recíproca, por este raciocínio, verdadeira. Neste sentido, auxiliando as pessoas a alcançar um bom desempenho, a satisfação virá como conseqüente. Por este aspecto, as organizações devem promover e estimular a aquisição de conhecimentos e a realização de treinamentos.

## **5.5 Aplicabilidade das teorias de motivação**

### **5.5.1 Administração por objetivos**

Para torná-la operacional o administrador deve buscar sua ênfase na fixação participativa de metas tangíveis, mensuráveis e verificáveis. Seu estilo passa pela conversão de metas genéricas em específicas para cada unidade organizacional e para cada indivíduo da organização. Existem quatro ingredientes para tanto: especificidade, decisão participativa, período determinado e *feedback*. Desta forma ela substitui metas impostas e cria cumplicidade (ROBBINS, 2002).

Esta avaliação está ligada à cadeia, mais diretamente à cadeia meios-fins, e é um método individualizado que tende a uma menor comparação entre pessoas diferentes, minimizando erros de classificação (SCHERMERHORN, 1999).

### **5.5.2 Vinculação da administração por objetivos à teoria da fixação dos objetivos**

Em ambas o estabelecimento de objetivos específicos é fundamental para a melhoria do desempenho e alcance da motivação, entretanto, a teoria de fixação dos objetivos não enfatiza a colaboração sob a forma de participação, premissa também abordada na administração por objetivos.

Ela pode ser encontrada, em prática, nos vários setores da economia, bem como em organizações sem fins lucrativos. Nem sempre ela surte resultados, pois é possível encontrar pessoas não comprometidas com os objetivos e até mesmo incapazes para o alcance das determinantes colaborativas (ROBBINS, 2002).

### **5.5.3 Programa de reconhecimento dos funcionários e a teoria do reforço**

A aplicação de programas desta natureza, conforme preceituado pela teoria do reforço, passa pela criação de mecanismos em que, a partir de ações individuais e/ou coletivas, o(s) funcionário(s) são continuamente reconhecidos. Um dos métodos, por exemplo, alinhados a partir desta teoria é o estimular e reconhecer sugestões ou idéias (ROBBINS, 2002).

### **5.5.4 Programas de envolvimento dos funcionários**

Várias empresas já se valem destes programas, os quais consistem na efetiva participação dos funcionários nas decisões estratégicas da empresa por meio de ações participativas. Isso não significa que participação é a mesma coisa que envolvimento, uma vez que o primeiro é mais limitado.

Algumas empresas utilizam os seguintes programas:

- ◆ Gestão participativa: os funcionários participam do processo decisório coletivo.
- ◆ Participação por representação: Mais difundido na Europa Ocidental, os funcionários se fazem representar por um pequeno grupo durante as seções decisórias. Podem ser formados conselhos de trabalhadores e representantes do conselho.
- ◆ Círculos de qualidade: trata-se de um estilo mais formal de envolvimento. Um grupo de 8 a 10 pessoas, entre funcionários e chefia, que compartilham uma área

de muita responsabilidade. Eles se encontram com regularidade para discussão de problemas de qualidade, suas causas e soluções.

- ◆ Planos de participação acionária: são planos de benefícios estabelecidos pela empresa, por meio dos quais os funcionários adquirem ações da empresa como parte de seus benefícios. Neste caso a empresa cria um fundo de ações para os funcionários. Normalmente os funcionários não podem dispor destas ações enquanto funcionários e, em alguns casos, assumem o compromisso de vendê-las somente a empresa.

O envolvimento dos funcionários tem seu embasamento em diversas teorias, como, por exemplo, a teoria X Y, a teoria dos dois fatores, dentre outras. Os programas, como já citados já são bastante utilizados e, atualmente, estão se transformando em obrigatoriedade (ROBBINS, 2002).

### **5.5.5 Programas de remuneração variável**

Remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros e ganhos são algumas das formas possíveis desta modalidade. Nela, uma parte da remuneração do funcionário se baseia em alguma medida de desempenho, individual ou coletiva. A remuneração, portanto, se torna flutuante podendo, inclusive ser transformada em custo variável ao invés de fixo. Basicamente são quatro os programas de remuneração variável: unidades produzidas, bônus, participação nos lucros e participação nos resultados.

Estes programas são provavelmente mais compatíveis com a teoria da expectativa, ou seja, para gerar motivação, as pessoas devem perceber qual a relação entre seu desempenho e a recompensa a ser alcançada. Na prática estes programas vêm substituindo os reajustes salariais por índices e já é prática adotada na remuneração de executivos (ROBBINS, 2002).

Segundo Kotler (1996), dentre os principais requisitos para a construção de uma área comercial forte e, conseqüentemente, bons resultados nas vendas dos produtos ou serviços, encontra-se a política de remuneração, a qual, em sendo variável, pode trazer a motivação necessária à equipe.

### 5.5.6 Planos de remuneração por habilidades

As organizações contratam pessoas por suas habilidades e a remuneração por estas é uma alternativa para substituir a remuneração por cargo por uma remuneração por habilidades, a partir da quantidade de habilidades que o funcionário possui. O ponto mais valorizado neste tipo de remuneração é o estímulo à flexibilidade. Um ponto negativo neste modelo reside na possibilidade das pessoas aprenderem todas as competências possíveis e se frustrarem por isso (ROBBINS, 2002).

Eles - os planos de remuneração por habilidades - são coerentes com diversas correntes teóricas sobre motivação, tais como a teoria de ERG e a do reforço. Estudos sobre a eficácia destes planos levam a conclusão de sua expansão e costumam levar à melhoria do desempenho e da satisfação dos trabalhadores.

### 5.5.7 Benefícios flexíveis

São planos que permitem aos funcionários escolherem, dentre diversas opções de benefícios, de modo que cada um *monte seu pacote*, os que mais lhe atraem. As opções podem incluir planos de saúde, odontológicos, seguro, dentre outros.

Como nem todos os funcionários são iguais, as possibilidades de escolha podem se tornar uma forma de motivação muito eficaz, o que leva este tipo de opção a se relacionar muito com a teoria da expectativa. Em termos práticos, algumas empresas concluíram que o sistema leva à motivação, entretanto tem uma grande desvantagem, qual seja, a elevação dos custos individuais de benefícios (ROBBINS, 2002).



## 6 LIDERANÇA

O seres humanos, especialmente os grupos necessitam de líderes para seu desenvolvimento e até mesmo, resguardada proporções devidas, para sua sobrevivência. Se os líderes forem competentes o resultado para estes grupos é extremamente satisfatório e motivador. Se forem regulares ou normais as pessoas lideradas podem atingir padrões e limites de desenvolvimento apenas satisfatório. Se forem líderes ruins é possível que haja conflito, dispêndio de recursos, desgastes emocionais e falta de resultados. Em uma organização que visa lucro, a presença da liderança pode representar o sucesso desta em meio a um ambiente competitivo e acirrado.

A liderança deve ocorrer sempre que há influência comportamental, independentemente de ser apenas um liderado ou um grupo. Ela pode ainda estar alinhada com objetivos de terceiros (HERSEY & BLANCHARD, 1986).

São requisitos desejáveis em um líder a visão, energia, autoridade e direção estratégica, porém pode-se verificar a existência de algumas pessoas ocupando cargos de liderança sem essas qualidades. Este fenômeno pode ter como antecedente a própria evolução das teorias administrativas e a forma como as empresas se estruturaram e continuam se estruturando. Por certo, pode-se observar que existência de organizações com divulgação de estruturas inovativas e criativas, porém, com atitudes verticalizadas e centralizadas. Isso significa dizer que a liderança pode ser encontrada sob a forma de cargos ocupados por razões das mais diversas possíveis, tais como: exercício da atividade do proprietário, herdeiros ou familiares; antiguidade na prestação de serviços na organização; aspectos políticos e afetivos; dentre outros.

Os verdadeiros líderes reúnem quatro características. São elas: Os líderes demonstram seus pontos fracos, porém selecionam o que vão demonstrar e para quem demonstrar; procuram confiar em seu próprio instinto para determinar o momento correto e qual o melhor caminho para estabelecer suas ações; possuem uma espécie de “empatia sem concessões” para seus funcionários, desenvolvendo interesse pelo trabalho deles; e transparecem suas diferenças, muito embora valorizem seus dotes especiais (GOFEE e JONES, 2000).

A motivação pelo poder é um grande e forte atrativo dentre os líderes e, mais do que o mero alcance de objetivos e metas para a organização, os líderes dentre os quais se encontram – ao menos conceitualmente – os gerentes são motivados pela conquista do poder primariamente. Gerentes americanos buscam a superação de seu desempenho e estão orientados por metas e voltados ao poder, o que os tornam assertivos e pragmáticos, podendo, inclusive, sacrificar a família e a vida social (BARROS & PRATES, 1996).

O líder deve descobrir, por intermédio da lógica ou de julgamentos, quem, dentre seus funcionários possui alto desempenho e quem possui baixo, para então estabelecer recompensas ou auxílio. Ele ainda deve buscar a diminuição de incidências decorrentes de grandes variações no ambiente e decisões, pois isso tende a refletir na diminuição da diferença entre as pessoas (DEMING, 1990).

Em pesquisa realizada com 90 líderes americanos, caracterizados pela condição de ocupantes de cargos executivos em grandes organizações, obteve-se, como resultado, uma série de elementos caracterizadores do perfil, os quais, de forma sintetizada, foram estabelecidos como: A capacidade de atrair a atenção por meio da persuasão natural ao demonstrarem sua visão e seus sonhos; a capacidade de dar significado às coisas, o que materializa os sonhos e trazem a adesão das pessoas; a capacidade de inspirar a confiança; e a capacidade possuir autocontrole, promovendo o gerenciamento de si próprio. (BENIS, 2001)

A liderança pode ser sentida e percebida dentro de toda a organização. Ela promove a definição do ritmo e libera energia, o que acaba por transferir poder para a força de trabalho.

A liderança é a atividade pessoal, distinta do arrastado papel administrativo ou de atividades para resolução de problemas. A liderança é dinâmica e envolve o uso do poder. (DAFT, 1999, pág. 232)

Liderança e administração são termos normalmente confundidos, entretanto possuem diferenças. A administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade sendo que, quando boa, traz ordem e consistência por meio da elaboração de estratégias e planos formais, do projeto de estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados em comparação com o planejado. A liderança, por outro lado, diz respeito

ao enfrentamento da mudança, sendo que os líderes estabelecem direções por intermédio do desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma visão do futuro. *Posteriormente eles engajam pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos* (ROBBINS, 2002).

As organizações devem buscar a identificação dos fatores que irão ser constantes e cruciais para sua adequação ao novo cenário de mudanças. Deve ser aliada a essa necessidade a importância do gerente e do líder na consecução dos objetivos, não sendo possível ignorar a reconceitualização da concepção do ser humano, intimamente ligada nas relações de trabalho e normalmente consolidada por intermédio das ações e decisões gerenciais.

Mesmo as organizações pequenas, das quais se incluem muitas das empresas familiares, necessitam de uma política e estrutura voltada para atos de liderança e conseqüente compreensão e ação dos liderados.

Ao se propor estudar estilos gerenciais, faz-se necessário primeiramente buscar conceitos de liderança, especialmente porque a mudança nas organizações e nas relações de trabalho cresce em velocidade.

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema. (FIEDLER, APUD BERGAMINI, pág. 103)

Segundo ROBBINS (2002, pág. 304): *“...liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.”* A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como estas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa, muito embora seja possível afirmar que a liderança não significa, necessariamente, capacidade técnica para administrar.

A liderança ainda pode ser desempenhada dentro dos grupos ou equipes de trabalho e, neste caso, o líder deve atender duas necessidades muito importantes, quais

sejam: tarefa e manutenção. O líder formalizado deve promover o atendimento das tarefas determinando as mesmas e selecionando os indivíduos. Também deve se preocupar com a manutenção do grupo ou equipe, mantendo sua coesão por meio da utilização de ferramentas que proporcionem a integração e compartilhamento de sucessos e fracassos. O interessante da liderança em grupo ou equipe é que, muito embora o líder formal tenha a incumbência organizadora ou maior, todos os membros devem exercer a liderança em um trabalho com tal característica. É o que podemos denominar de liderança distribuída (SCHERMERHORN, 1999).

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos funcionários no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso. (BERGAMINI, 2001, pág. 105)

Uma forma de abordar as características dos líderes consiste na classificação em autocráticos e democráticos. O primeiro, normalmente centraliza a autoridade e evita delegações. Já o segundo, por sua vez, transfere com responsabilidade a autoridade para os funcionários. Esta transferência consiste no incentivo a participação e valoriza a experiência (DAFT, 1999).

Parte da tarefa de um líder tem sido trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas em seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessário para a resolução dos problemas vai depender do quanto às pessoas confiam nele. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação... (D.E. ZAND APUD ROBBINS, 2002, pág. 327)

A partir de então necessário se faz aprofundar os estudos sobre as abordagens estabelecidas pelas principais teorias que explicaram o comportamento do líder, ou seja, abordagem dos traços, comportamental e contingenciais.

## 6.1 Teoria dos Traços

Traços de personalidade podem ser associados a perfis de liderança. A mídia é uma dos maiores seguidores da teoria dos traços. Eles identificam os perfis e os descrevem por meio de associações de carisma, entusiasmos e corajosos.

Muitas pesquisas para identificar estes traços acabaram não sendo conclusivas. Provavelmente foi muito otimista acreditar na existência de traços predominantes e não comuns que pudessem ser aplicados genericamente a todos os líderes eficazes (ROBBINS, 2002).

Já no tocante à busca de traços associados à liderança, podemos dizer que as pesquisas foram mais interessantes. Por exemplo, seis traços que costumam diferenciar os líderes dos liderados são: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante para o trabalho. Outras e recentes pesquisas comprovaram que as pessoas que possuem capacidade e facilidade de adequar seu comportamento às diversas situações a que são expostas têm maior probabilidade de emergir como líderes (ROBBINS, 2002).

A abordagem da teoria, no entanto, apresenta, como a maior parte das teorias relacionadas ao comportamento humano, uma série de limitações, sendo relevante relacionar quatro delas, conforme segue:

- ◆ Não existência de nenhum tipo universal que possa prever a liderança em qualquer situação;
- ◆ Os traços prevêm melhor o comportamento em situações fracas do que em situações fortes;
- ◆ As evidências são pouco claras quanto à separação de causa e efeito;
- ◆ Os traços funcionam melhor para o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

A figura seguinte apresenta as principais características determinadas por traços autocráticos, democráticos e liberais.

Autocrática	Democrática	Liberal (“laissez-faire”)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder. Quando necessário, o líder sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Figura 12 – Os três estilos de liderança (Adaptação UHLMANN, 1997, pág. 46)

## 6.2 Teorias comportamentais

As teorias comportamentais propõem que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos liderados. Procurou-se analisar os comportamentos dos líderes a partir do ponto de vista dos funcionários (traços e comportamentos). A diferença entre as abordagens, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas básicas, isto é, pela teoria dos traços os líderes são natos e, pela comportamental, a liderança é competência que pode ser ensinada e desenvolvida (ROBBINS, 2002).

Alguns estudos foram desenvolvidos com o intuito de apreender a determinação comportamental da liderança. Abaixo destacam-se dois deles:

- ◆ Universidade Estadual de Ohio: duas dimensões foram estabelecidas: estrutura de iniciação e de consideração. A primeira se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel, bem como dos seus funcionários na busca dos objetivos. Já a segunda é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Pesquisas com base nestas definições indicam que os líderes com alto grau de estrutura de iniciação e de consideração costumam obter altos índices de desempenho e satisfação dos funcionários mais freqüentemente do que os líderes com baixa pontuação em uma dessas dimensões ou em ambas.
- ◆ Universidade de Michigan: o objetivo era identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz. O estudo também chegou a duas dimensões do comportamento de liderança: orientação para o funcionário e orientação para a produção. As conclusões que chegaram os pesquisadores foram muito favoráveis ao comportamento dos líderes orientado para os funcionários, uma vez que ela estava associada com maior produtividade do grupo e maior satisfação com o trabalho.

As teorias comportamentais tiveram algum êxito na determinação das relações entre o comportamento e a liderança, entretanto, acredita-se que a avaliação da variável *fatores situacionais* não se exarou, isto é, a forma como tais fatores se relacionam com as diversas situações não foram suficientemente discutidas (ROBBINS, 2002).

Algumas Organizações promovem estilos de comportamentos diversos entre funcionários, colegas e superiores. Algumas estratégias foram desenvolvidas com o intuito de “doutrinar” o funcionário e lograram êxito, principalmente para níveis intelectuais menores. Normalmente estas estratégias não são discutidas em círculos que envolvem decisões gerenciais e, ainda quando discutidas, nem sempre são revistas, visto que não há, via de regra, compreensão dos efeitos proporcionados pela atualização (FLEURY & FISCHER, 1996).

### 6.3 Teoria das contingências

Algumas abordagens para identificação de variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso que as outras.

- ◆ O modelo de Fiedler: propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ela. Primeiramente ele identifica o estilo de liderança, o qual, para ele, é fixo. Em seguida é necessário adequar a pessoa à situação. O método utiliza um instrumento chamado de escala do colega menos preferido (LPC: least preferred coworker) e com ela pode-se medir a capacidade e estilo de liderança desenvolvido pelo líder. Neste sentido, os líderes com alto grau de LPC têm um estilo motivado para o relacionamento, enquanto que os que possuem baixo tendem a se encantar mais pela tarefa (SCHERMERHORN, 1999). Posteriormente, com os resultados do estilo e avaliação das variáveis contingenciais, o modelo propõe que se faça a adequação entre eles para se chegar ao máximo de eficácia na liderança.
- ◆ Teoria situacional de Hersey e Blanchard: os modelos desenvolvidos por eles vêm conquistando diversos especialistas e é chamado de teoria da liderança situacional, a qual centra seu foco sobre os liderados. A liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado ao nível de prontidão dos liderados. A teoria tem um apelo intuitivo, pois reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação dos seus seguidores (ROBBINS, 2000). Esta teoria deve trazer o líder para uma constante observação para ajustar o comportamento sobre as tarefas e, para tanto, a teoria revela quatro estilos para o exercício da liderança: delegação; participação; vendedor; e capacidade para mandar (SCHERMERHORN, 1999).



- ◆ Teoria da troca entre líder e liderados: ela argumenta que, em função das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados. A teoria propõe que, no início da relação entre líder e liderado, o líder, de forma implícita, categoriza como um “de dentro” ou um “de fora”, e que esse relacionamento vai se manter relativamente estável no tempo. As pesquisas têm oferecido boa sustentação a essa teoria (ROBBINS, 2002).
- ◆ Teoria da meta e do caminho: ela argumenta que é função do líder ajudar os funcionários no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que as metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. As evidências pesquisadas geralmente corroboram a lógica que fundamenta essa teoria. O desempenho e a satisfação do funcionário tendem a ser positivamente influenciados quando o líder oferece qualquer coisa que falte ao liderado ou ao ambiente de trabalho (ROBBINS, 2002).
- ◆ Modelo de participação e liderança: ele relaciona o modelo de liderança com a participação no processo decisório. Ela oferece uma seqüência de regras que devem ser seguidas na determinação da forma e da quantidade de participação no processo de tomada de decisões, em diferentes situações (ROBBINS, 2002).

#### **6.4 Algumas vezes a liderança é irrelevante**

Finalizando os aspectos contingenciais, é preciso dizer que nem sempre algum estilo de liderança será eficaz, independentemente da situação. Certas variáveis, organizacionais ou relativas ao trabalho em si podem funcionar como substitutas da liderança ou neutralizar a influência do líder sobre seus liderados (ROBBINS, 2002).

#### **6.5 Teorias Neocarismáticas**

São teorias que possuem três temas comuns, enfatizando os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes. Também tentam explicar como certos líderes são capazes de conseguir níveis extraordinários de comprometimento por parte dos liderados. Por último elas esvaziam a complexidade teórica e procuram ver a liderança de maneira mais simplista (ROBBINS, 2002).

Os líderes carismáticos são capazes de conseguir resultados impressionantes, o que tornam estes líderes pessoas com necessidade de poder e autonomia, pois eles se consideram convictos de sua eficácia e valores (SCHERMERHORN, 1999).

Na liderança carismática os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. Diversos estudos tentam identificar as características pessoais dos líderes carismáticos e o estudo mais bem elaborado identificou cinco: visão, disposição para riscos pela visão, sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns. A liderança carismática nem sempre é necessária para se atingir altos níveis de desempenho dos funcionários (ROBBINS, 2002).

- ◆ Liderança transformacional: os líderes que oferecem consideração individualizada e estímulo intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma são capazes de causar efeito profundo e extraordinário. A liderança transformacional é constituída em cima da liderança transaccional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transaccional. (ROBBINS, 2002) A transaccional envolve trocas diárias entre líderes e funcionários e sua atuação influencia o desempenho da rotina enquanto que a transformacional envolve carisma e inspiração. (SCHERMERHORN, 1999).
- ◆ Liderança visionária: é a capacidade de criar e articular ma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional, tendo como ponto de partida a situação presente e a busca da sua melhoria (ROBBINS, 2002).

É possível estabelecer um organograma das variáveis da LIDERANÇA, conforme demonstrado na Figura 13. Considerando um modelo classificatório de visibilidade mais atrativa para estabelecer as teorias da liderança, o qual será utilizado na análise dos dados encontrados na pesquisa de campo realizada por ocasião deste trabalho, percebe-se três grupos macros.

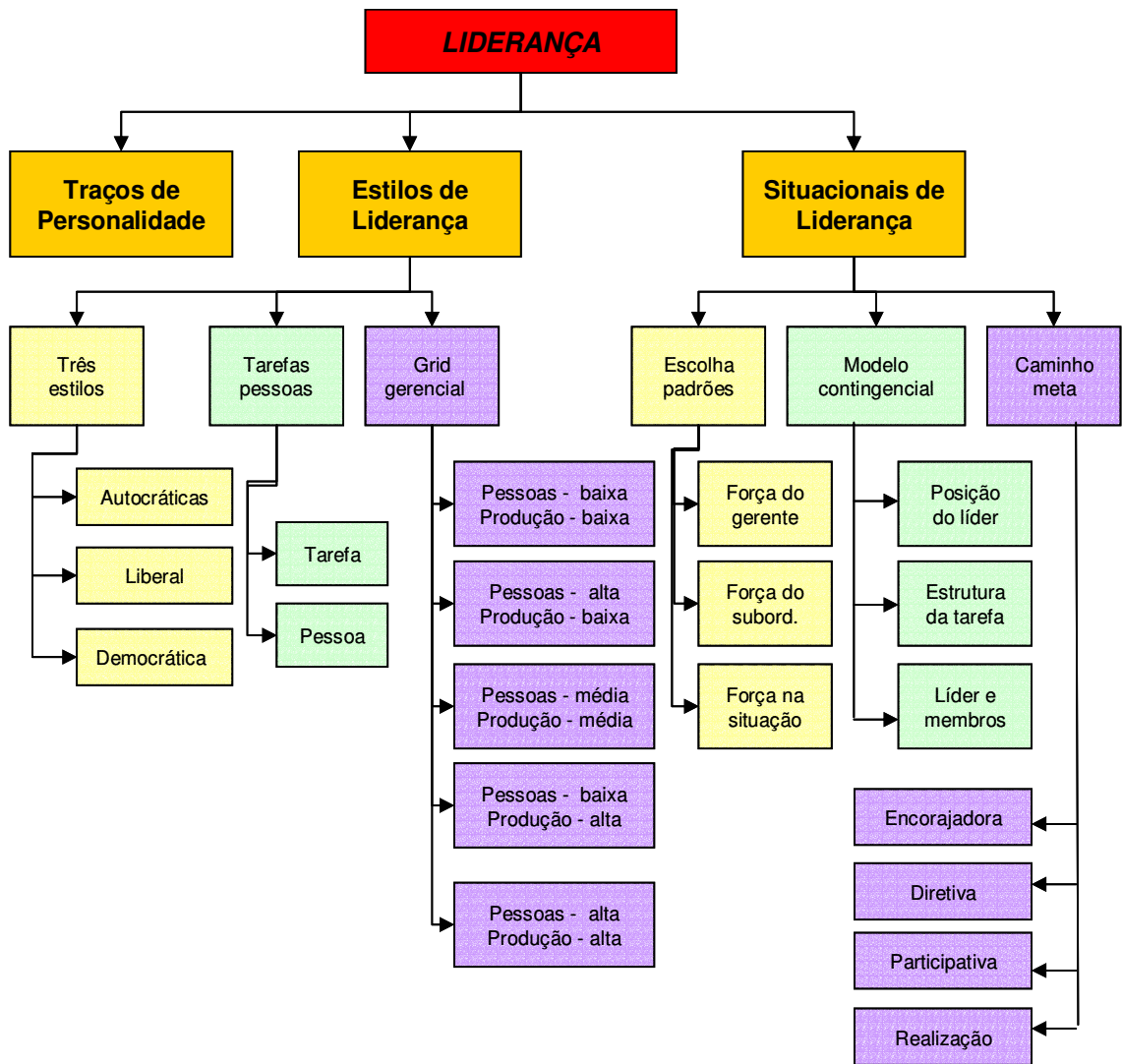


Figura 13 - Teorias da liderança (Adaptação UHLMANN, 1997, pág. 44)

## 6.6 Liderança e organizações familiares

Segundo Schermerhorn (1999), algumas variáveis individuais podem agir positivamente sobre os funcionários, assim como podem funcionar como neutralizadores de impactos sobre atitudes de líderes formais.

No Brasil, assim como no Japão, um forte relacionamento pessoal acompanha a tradição familiar, pois o líder dá a proteção ao liderado e este assume deveres morais para com o líder. Isso possibilita, no Brasil, o destaque de um líder, pois, por algumas vezes, o maior executivo ou o proprietário pode-se orientar por um modelo presidencialista forte, o que pode fazer com que a empresa possa ser reconhecida

interna ou externamente pelo estilo dos líderes (gerentes) (BARROS & PRATES, 1996).

A confiança recebida pelo líder nas empresas familiares pode, portanto, se transformar em uma espécie de armadilha cultural, a qual pode conduzir para uma postura autoritária e paternalista. Esta cultura, desta forma, pode ser transmitida até o último nível, tornando, por consequência, sem eficácia, por exemplo, atitudes originárias de estilos diferenciados localizados abaixo da gerência geral.

## 7 GERÊNCIA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

### 7.1 Gerência

Os capítulos anteriores nos remetem a uma reflexão a respeito do exercício do poder e da autoridade, bem como, consoante ao que se busca em uma organização voltada a algum objetivo, especialmente, as privadas, que visam o termo enfatizado pelo regime capitalista – lucro – trás em seu bojo a liderança. Agora o estudo nos remete à análise da gerência, dos gerentes e da inevitável e comumente verbalizada e escrita por consultores e especialistas na já explicitada liderança: as relações interpessoais.

Ademais, a respeito dos conceitos citados no parágrafo anterior, cita, com grande propriedade Ferreira (1988), o real sentido, para nosso idioma pátrio, dos conceitos tratados neste capítulo, sendo:

**Líder:** ...indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias;...guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.

**Gerente:** ...que ou quem gere ou administra negócios, bens ou serviços.

Os conceitos supra, como era esperado, retratam literalmente o que se espera de um gerente. Isso se aplica a grandes organizações e também as pequenas. Assim, se aplicam também às empresas familiares, inclusive àquelas que ainda não passaram pelo conhecido processo de “profissionalização”, ou seja, as que possuem as funções gerenciais da alta administração centralizadas no(s) proprietário(s).

O gerente de escala média também pode ser chamado de supervisor, chefe de departamento, gerente-geral, líder de equipe, coordenador, gerente de projeto, dentre outras. Ele é responsável pelo trabalho normalmente realizado pelo esforço de mais de uma pessoa e, porque atualmente não citamos, de mais de um equipamento. A carga horária destes profissionais é normalmente maior do que a de seus funcionários. Dentro desta linha de raciocínio quanto maior o espaço galgado maior é a atribuição de responsabilidades e, via de regra, de horas de trabalho (SCHERMERHORN, 1999).

Os gerentes intermediários, responsáveis por departamentos ou grupos de trabalho – aqui também considerados os supervisores ou líderes – transformam grandes objetivos da administração em objetivos pormenorizados e factíveis, assim como

estabelecem e mobilizam os recursos e controlam estas atividades (MAXIMIANO, 2000).

Outra característica inerente aos gerentes passa pela impossibilidade de realizar trabalhos com alto grau de concentração durante seu expediente normal, o que talvez justifique a longa jornada de trabalho. Os gerentes são interpelados periodicamente e, desta maneira, seu trabalho conota-se como variável. Por vezes atende simultaneamente a alta administração, a linha colateral e seus funcionários.

Em empresas familiares os gerentes necessitam possuir características adaptáveis aos desejos dos proprietários e, em alguns casos, de outros membros da família. Os estilos de liderança preferíveis por empresários de empresas familiares passam, portanto, por este critério. O fato de a empresa familiar, normalmente, conter variáveis mais *afetivas* (lealdade e dedicação à família que representa, concepção de continuidade dos ideais do fundador, apego ao passado) do que *racionais* (adaptação estratégica frente aos paradigmas impostos pela nova ordem mundial) leva a que os empresários familiares apresentem características autocráticas, que se traduzem em condutas, como as relacionadas em seqüência:

- ◆ Demonstram ser poderosos e fazem notar e transcender essa dimensão de poder;
- ◆ Criam uma zona de proteção contra aqueles que atacam o seu poderio através de penalidades;
- ◆ Protegem-se de qualquer oposição interna ou externa a fim de obterem maior coesão do grupo;
- ◆ Exigem absoluta lealdade a suas idéias e conceitos por parte do grupo (empresarial e familiar);
- ◆ Valorizam somente as suas virtudes e negam seus defeitos;
- ◆ Definem-se como portadores de uma única verdade, constituindo-se na garantia da continuidade da empresa;
- ◆ Eliminam ou diluem a interação com outros grupos, fato que reforça suas características negativas e gera maiores distorções na sua percepção da realidade;

- ◆ Aplicam um regime *ad hoc* de prêmios e castigos para influenciar melhor o grupo, oferecendo métodos objetivos de avaliação de desempenho.

O conjunto de características de personalidade do líder (da empresa e da família) ajuda a criar um determinado estilo caracterizado pela configuração de uma espécie de “escudo protetor”, especialmente se o líder for membro da família. Esse estilo privilegia o grupo familiar em detrimento da capacidade individual, a experiência do líder sobre a técnica e o conhecimento especializado. No entanto, em algumas empresas, as consideradas bem sucedidas, o conjunto das características da personalidade do líder é introjetado pelo provável sucessor, de forma que ambos coadunam um estilo gerencial misto de modernidade/inação e conservadorismo, o qual é mutante e não estagnado.

Normalmente, empresários portadores de um “escudo protetor” não delegam responsabilidades e estabelecem níveis de controle diretamente ligados a si; desconfiam de pessoas estranhas à família ou ao grupo (assessores externos) ou confiam nestas pessoas com reservas ou comportamentos ambíguos para situações similares; super avaliam o valor de sua própria experiência e a privilegiam, subestimando a capacidade dos técnicos e profissionais. As características desse estilo autocrático conduzem-nos a terem uma visão muito particular da empresa e dos objetivos, visando não os colocar em confronto com os objetivos pessoais ou da família que representam. Eles demonstram interesse em estabelecer o confronto quando esse pode levar a aumentar o seu poder.

Construir uma equipe gerencial significa incluir indivíduos com responsabilidades gerenciais e supervisionais, os quais, respectivamente, irão gerir e supervisionar setores, clientes, pessoas e processos. Também é possível identificar gerentes para desempenho de papéis fundamentais para a estratégia do negócio. As empresas pequenas e as empresas familiares precisam de gerentes com uma combinação adequada que envolva formação acadêmica e experiência em várias áreas, visto que nestas empresas a demanda gerencial invade quase todos os núcleos da organização (LONGENECKER, 1997).

Os gerentes realmente eficazes criam oportunidades para que indivíduos e grupos façam uma grande contribuição para a organização e, ao mesmo tempo, tenham satisfação pessoal. O processo de obtenção desses resultados é, freqüentemente,

descrito como dividido em quatro funções gerenciais: Planejamento..., Organização...; Liderança...; e Controle... (SCHERMERHORN, 1999).

Uma visão tradicional da organização pode definir o processo gerencial como sendo um aglomerado de etapas as quais, adequadamente realizadas, contribuem para a eficiência organizacional. As etapas básicas podem ser definidas e estratificadas, portanto, em uma capacidade de planejar as ações; organizar as tarefas e atividades; liderar as pessoas e controlar os eventos (HAMPTON, 1990).

Para Maximiano (2000), os gerentes devem tomar decisões e resolver problemas; processar e interpretar as informações; funcionar como representante da empresa dentro e fora dela; administrar as pessoas com quem trabalha; e acompanhar projetando para níveis melhores sua própria carreira.

Para o bom desempenho em simultâneas ocorrências, conforme descrito nos parágrafos anteriores, é necessário que o gerente tenha uma boa capacidade de se comunicar, o que deve ocorrer de maneira a contemplar um bom processo de codificação e decodificação.

Um erro comumente cometido por gerentes e líderes é a presunção de que eles devem resolver totalitariamente os problemas, o que prejudica a comunicação e centraliza as decisões (SCHERMERHORN, 1999).

Os antigos sistemas de administração, especialmente o sistema científico, ainda muito utilizado nos dias atuais, estabeleciam que, a cada trabalhador, era entregue a responsabilidade de executar seu trabalho, ou seja, não havia necessidade de auxílio ou apoio da gerência (TAYLOR, 1990).

Segundo a teoria científica a atribuição e definição das tarefas para o funcionário trazem suficiência na relação entre o superior, neste caso o gerente e a satisfação do funcionário. A tarefa na condição de atribuição bem clarificada para o funcionário dá a este a condição de medir seu desempenho e auto avaliar seu progresso, o que lhe traz grande satisfação (TAYLOR, 1990).

Algumas pesquisas sobre o que realmente fazem os gerentes sugerem que tais líderes – assim considerados aqueles que formalmente ocupam cargos de comando - operam em um contexto social dentro e fora da empresa, o qual remete à necessidade de constante negociação com outros gerentes e grupos para a manutenção da posição (BUONO & BOWDITCH, 1992).

É comum imaginar que o gerente em uma organização é alguém provido de poder legítimo, ou seja, oficialmente designado e que lhe confere autoridade certa e



autônoma para a direção de atividades relacionadas ao trabalho de pelo menos um indivíduo. Pode-se estabelecer, portanto, que, neste caso, um gerente confunde-se com um líder (BUONO & BOWDITCH, 1992).

As questões voltadas as outras atividades da gerência sugerem ainda habilidades técnicas e visionais para o planejar, o organizar, o empregar, o controlar e o coordenar. Algumas obras mostraram, em razão disso, diferenças entre a liderança e o gerente, a partir do estabelecimento do que realmente os gerentes fazem (BUONO & BOWDITCH, 1992).

Uma série de pesquisas sugere a existência de diferenças entre o preconizado pelas teorias tradicionais da administração no tocante ao que os gerentes realmente devem fazer e o que fazem os gerentes de sucesso reconhecido.

Alguns estudos consideraram a gerência como algo muito difícil, rápido, menos sistemático e mais informativo. Tais descobertas recomendam que a gerência seja mais uma arte do que uma ciência. Neste sentido há convergência para o credo de que a liderança constitui apenas uma pequena parte do papel do gerente. Deste modo a liderança pode ser mais apropriada a um nível de supervisão do um nível gerencial (BUONO & BOWDITCH, 1992).

Segundo Hampton (1990, pág. 121), a atividade do trabalho gerencial enfoca o que os gerentes fazem, com quem e que tipo de informações são trocadas em determinado período de tempo. Deste modo os gerentes acabam por ser o elo de ligação das pessoas durante a execução de tarefas previamente estabelecidas, ou seja, o gerente se relaciona interpessoalmente de maneira a clarificar a comunicação que viabilizará o cumprimento do processo.

Os gerentes acabam por, dado ao emaranhado e a alternância de assuntos e pessoas que trata, desempenhar variados papéis. As vezes estes papéis, de naturezas distintas, ocorrem simultaneamente e, dada a concorrência dos dias de hoje, a conquista e a manutenção de clientes, especialmente no setor de serviços, passa pelo bom desempenho dos papéis gerenciais (DESATNICK, 1995). A figura seguinte procura representar os papéis gerenciais.

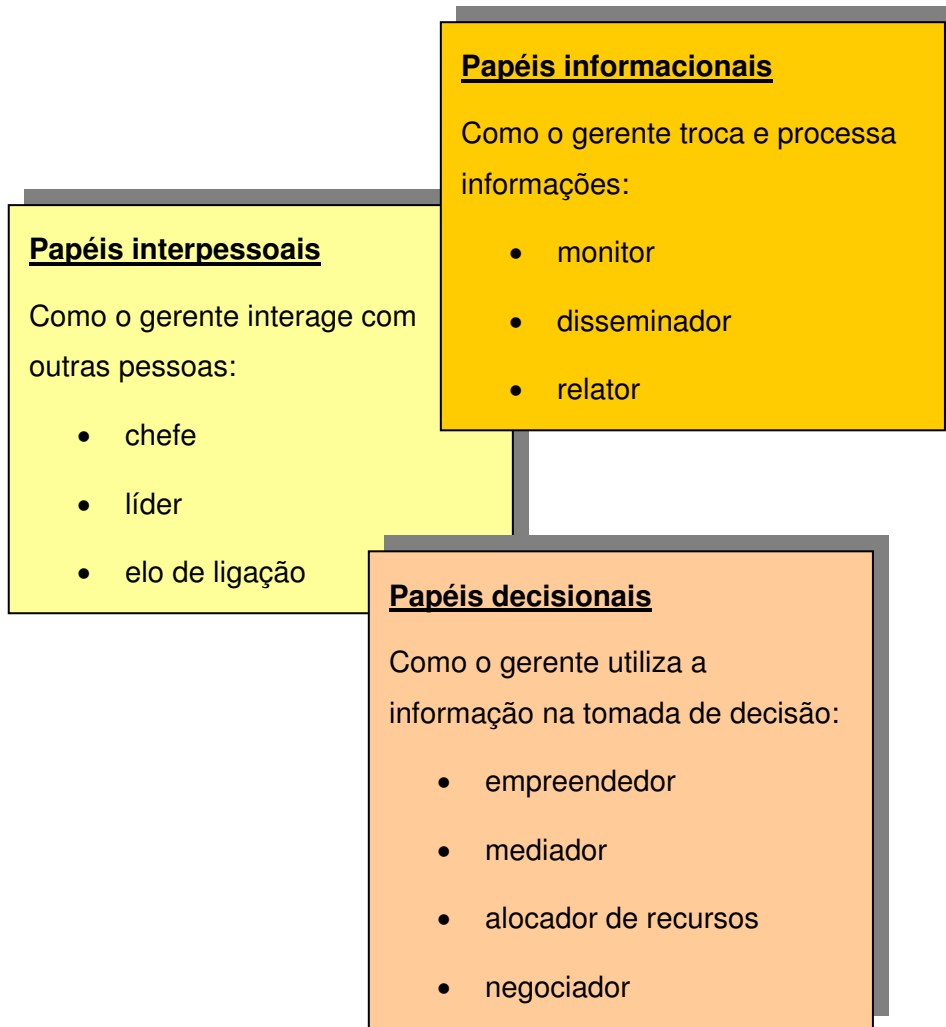


Figura 14 - Papéis dos gerentes (Adaptação SCHERMERHORN, 1999, pág. 213)

Quando os trabalhos são desenvolvidos em grupos ou equipes os papéis acabam por se compartilhar, muito embora a organização e definição não sejam menos importantes do que em trabalhos individuais. Os membros do grupo necessitam saber o que eles devem oferecer e o que os outros devem oferecer ao membro. O sentido inverso também é verdadeiro e tão importante quanto, isto é, o membro deve saber o que os outros esperam dele, assim como os outros devem saber o que o membro específico espera deles.

Tanto no trabalho individual, quanto no coletivo – grupos e equipes -, os papéis não devem ser ambíguos, ou seja, as pessoas devem ter ciência de seu papel no contexto da empresa ou do grupo/equipe. A sensação de esforços desperdiçados ou não apreciados pelo superior ou funcionários, trás desmotivação, baixa autoconfiança e dificuldades de relacionamento (SCHERMERHORN, 1999).

Em mesmo sentido, ou seja, tanto no trabalho individual como nos grupos e equipes, o tamanho dos papéis do líder ou dos líderes deve ser bem monitorado para evitar perdas processuais e de resultados. Desta forma não deve haver uma sobrecarga ou sub carga de papéis. Quando os papéis não são conhecidos por todos – líderes e funcionários – tendem a se sentir “perdidos” ou “oportunistas”. Isso quer dizer que pode haver, no primeiro caso, um desperdício imensurável de tempo sem que o líder ou o grupo evolua para outro pretendido patamar e, no segundo caso, por causa do conflito, uma entrada sem convite para atuação em outras áreas.

### **7.2 Relações Interpessoais**

Estas relações se desenvolvem em decorrência de um processo de integração, interação e afinidade. No trabalho estas situações são compartilhadas por duas ou mais pessoas e as atividades envolvem comunicação, cooperação, respeito e amizade. Em face do crescimento destas atividades os sentimentos despertados podem influenciar as interações e as próprias atividades da organização (MOSCOVICI, 2000).

O ciclo – atividades, interações e sentimentos – não está intimamente relacionado com a competência técnica de cada pessoa, o que faz com que a orientação dos funcionários passe a ser de grande importância para a criação de um modelo ideal e satisfatório para atendimento dos clientes. As empresas prestadoras de serviços e as industriais têm a impressão de seus clientes diretamente afetada pelas atitudes e comportamentos dos gerentes e funcionários (LAS CASAS, 2000).

### **7.3 Habilidades e competências gerenciais**

A habilidade depende do processo transformacional do conhecimento em ação. A partir de então poder-se-á obter o resultado esperado.

Kats (citado por SCHERMERHORN, 1999, pág. 202), informa ser as habilidades e competências gerenciais um conjunto composto por técnicas humanas e conceituais. A primeira é voltada para a realização de tarefas específicas, o que somente é possível por ocasião do conhecimento ou especialização oriundos do aprendizado teórico ou experiência. A habilidade humana consiste na capacidade de laborar em

harmonia com outras pessoas. Normalmente envolvem confiança, entusiasmo e autenticidade. Por fim, a habilidade conceitual passa pela condição de resolver problemas complexos, os quais alcançam os interesses de uma coletividade, não sendo esta somente a empresa, mas também a quantia representativa de um setor ou departamento.

É ideal que estas habilidades sejam harmoniosamente vinculadas a um comportamento pró-ativo e, em alguns casos ético. Para tanto é muito importante que o ambiente de trabalho disponibilizado ao gerente proporcione, dentre outras, qualidade de vida. As empresas devem ser administradas em função do sucesso que buscam, todavia este sucesso deve também atingir a satisfação de seus funcionários.

As competências, por sua vez, estão intimamente ligadas as qualificações que determinada pessoa deve possuir para preencher e efetivamente ocupar um cargo (MAXIMIANO, 2000).

Atualmente, como já referenciado no início deste trabalho, tem-se abordado dentre as organizações a assunção de papéis internacionais. De cunho estratégico e, em alguns casos inevitável, as empresas voltam-se para a realidade da globalização. Este caminho remete o gerente ao encontro de habilidades internacionais, da mesma forma que a empresa para uma condição de capacitadora técnica e veículo de internacionalização. O gerente *global* deve conduzir negócios além de seu território, o que o leva a adquirir pronúncia e escrita de outros idiomas e percepção cultural e legal de outros países.

A análise das habilidades e as competências passam pela segregação, ao menos do ponto de vista funcional, das diferenças existentes entre líderes e gerentes, ou seja, um líder pode reunir as atividades e não aplicá-las por coerção restritiva do cargo, enquanto que um gerente, doto em seu cargo formal, pode não apresentar bom desempenho por não reunir as habilidades e competências suficientes.

Os líderes estão mais interessados no futuro, enquanto os gerentes possuem expectativas mais imediatistas e firmam seus pensamentos no presente. Os líderes se preparam para as mudanças e os gerentes a repelem em favor da estabilidade (KETS, 1997).

As empresas familiares normalmente nascem de ações empreendedoras de seus fundadores, os quais, ao menos para a criação do negócio, reúnem as habilidades gerenciais mínimas para a implementação da idéia criativa. Ao passo que o negócio vai se desenvolvendo o empresário, caso não possua, deve buscar aprimorar seus conhecimentos técnicos e voltar-se a uma especialização em aspectos

administrativos que vai lhe permitir coordenar direta ou indiretamente atividades operacionais, financeiras, estratégicas e de pessoal. A palavra empreendedor tem sua raiz no verbo francês *entrependre* que significa *fazer algo*. O economista francês J.B. Say (apud BRITTO & WEVER, 2003) define o empreendedor como: “*aquele que transforma recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento*”. Uma outra definição, resultando de uma pesquisa internacional desenvolvida entre janeiro de 2000 e junho de 2001, pela empresa de pesquisas Accenture define da seguinte forma:

“empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia através da aplicação da criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco” (BRITTO & WEVER, 2003, pág. 13).

Pode-se perceber pelos conceitos demonstrados acima que a vocação empreendedora não significa exatamente capacidade para gerenciar tecnicamente um negócio ou para tomar decisões interlocutórias que atinjam a rotina da empresa. Isso, novamente, demandará perfil e preparo do empresário familiar, o qual muitas vezes necessita priorizar assuntos da organização em detrimento dos familiares, ou seja, após o empreendimento é crucial que haja gerenciamento sobre o negócio e pessoas que dele já fazem parte. O gerente da empresa familiar passa então a submeter-se a horários prolongados e variáveis, não possuindo mais controle sobre seu tempo. Ele passa a ter mais autonomia sobre o rumo de sua vida e, do seu gerenciamento, esta autonomia se estende à vida de seus liderados, muito embora assumam por dependência a maior responsabilidade e riscos financeiros, inclusive ao patrimônio familiar, não podendo atribuir a terceiros fracassos ou sucessos (DOLABELA, 1999).

As habilidades gerenciais do empresário familiar e de seu corpo de média administração devem se completar, pois, caso isso não ocorra, o empresário continuará a tomar todas as decisões e gerenciar todas as pessoas e conflitos decorrente do relacionamento e do próprio negócio. Com o crescimento da empresa, este *completar* de habilidades deve estar bem sincronizado, uma vez que não sendo é possível que haja a criação de um círculo vicioso por não haver organização das habilidades em prol do desenvolvimento, isto é, com a gestão centralizada –

característica da empresa familiar – o empresário pode não perceber que está cerceando as habilidades do corpo gerencial por não lhes dar autonomia suficiente e regular (DOLABELA, 2003).

Hampton (apud DORNELAS, 2003) informa que os trabalhos administrativos diferem em dois níveis, sendo que a posição hierárquica ocupada define como os processos administrativos serão alcançados e seu conteúdo, generalista ou especialista. Áreas específicas são tuteladas pelo nível médio de administração e suas responsabilidades devem ser médias, pois normalmente dizem respeito somente aquela área. Quando há confusão nestas definições os gerentes médios corroboram indiscriminada e desorganizadamente para papéis funcionais e gerais.

#### **7.4 Gerenciamento de diversidades e diferenças**

A diversidade da força de trabalho caracteriza-se pela reunião de características humanas individuais, as quais tornam as pessoas diferentes das outras. Estas diferenças podem incluir sexo, raça, etnia, idade, capacidade física, formação e estado civil. Quanto maior é a diversidade, mais importante se torna o gerenciamento e a administração. (SCHERMERHORN, 1999).

A diversidade cultural pode levar à formação de estereótipos, os quais, uma vez estabelecidos, podem causar discriminação e o não aproveitamento de um certo potencial. Empresas estão reconhecendo que uma força de trabalho equilibrada, com perfis diversificados, pode ajudá-las a se aproximar de seus clientes (SCHERMERHORN, 1999).

## **8 METODOLOGIA**

### **8.1 Tipo de pesquisa**

A academia tem por princípio a realização de trabalhos de cunho estritamente científico, o que determina a utilização de métodos para alicerçar e consolidar a pesquisa. Este conceitual traz a pesquisa para uma definição que contempla a localização de respostas para os problemas, mediante a utilização de procedimental científico e por intermédio da comprovação de hipóteses (LAKATOS e MARCONI, 1983).

Uma pesquisa é caracterizada por ser um processo formal e solene, por meio do qual se desenvolve um método científico. Busca-se descobrir respostas aos problemas mediante o emprego de ensaios e outros procedimentais de cunho científico (GIL, 1999).

A importância do tipo de pesquisa realizada torna clara e evidencia as justificativas que levaram a opção por determinado conceito e a seleção da população objetivada (VERGARA, 2000).

Segundo Vergara (2000), os critérios básicos a serem adotados quando das tempestivas redações e proposições investigativas um dos critérios sugeridos para determinar os fins é o EXPLORATÓRIO. Este critério será considerado para o desenvolvimento desta pesquisa.

As pesquisas exploratórias, como a realizada neste feito, são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de caráter aproximativo, acerca de determinado fato. A visão geral para o estudo em apreço consubstancia-se na realização de análises sobre os aspectos inerentes às estruturas organizacionais e sua aplicação em empresas familiares, assim como os reflexos dela nos estilos gerenciais e na satisfação dos funcionários (GIL, 1999).

Considerando o ponto de vista de seus objetivos será, como já informado, EXPLORATÓRIA, no tocante à possibilidade de trazer maior familiaridade ao problema de maneira a torná-lo explícito (HUBNER, 2002).

Também será DESCRITIVA, uma vez que visa descrever as características de uma determinada população e o relacionamento de variáveis, utilizando-se, para tal fim, de entrevistas e questionários (SILVA, 2001).

As pesquisas com características descritivas são, como as exploratórias, habitualmente utilizadas no campo social, pois há uma preocupação com a atuação prática (GIL, 1999).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema também será QUALITATIVA, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, muito embora haja sob um aspecto – percepções e satisfação dos funcionários – uma abordagem QUANTITATIVA, a qual produziu reflexos estatísticos. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa e, neste caso, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA, 2001).

Interessante, ainda, salientar que, por ter sido realizada a pesquisa em apenas uma empresa familiar, ela se caracteriza como *estudo de caso*. Para Yin (2001), a forma da questão ou problema da pesquisa fornece uma indicação importante para se definir a estratégia de pesquisa a ser adotada e, como ocorreu neste estudo, a análise da relação de um determinado ambiente em relação a diversos fenômenos neste ambiente, é uma técnica utilizada com freqüência nos estudos de caso

## 8.2 Universo e amostra

Neste tópico será tratado o aspecto da definição da população total e da população selecionada, para que se proceda a coleta de dados. Deve-se entender a população não em seu sentido etimológico, isto é, como o conjunto de habitantes de um local, mas sim como um conjunto de elementos que reúnem características que servirão de base para o estudo em apreço. No tocante à população selecionada, ou seja, à amostra selecionada com características e capacidade de representação da zona de influência e interesse objeto da pesquisa (VERGARA, 2000).

Visando uma boa amostragem, a qual possibilite abranger as múltiplas dimensões do problema investigado, a amostra foi composta por dois diretores (sócios-proprietários), oito de onze gerentes e líderes e oitenta, de cento e quatro funcionários, de uma empresa familiar de prestação de serviços de comércio exterior e logística, com atuação regional, nacional e internacional. Para Vergara (2000), as



amostras podem ser selecionadas probabilisticamente de maneira aleatória simples, estratificada, conglomerados, acessibilidade e por tipicidade, sendo este último o modelo que mais se aproxima da intenção desta pesquisa, uma vez o estudo se constitui da seleção de elementos considerados representativos da população-alvo, neste caso gerentes e líderes de empresas familiares.

### **8.3 Coleta de dados**

Na coleta de dados procurou-se obter os dados relevantes da pesquisa por meio de trabalhos em campo visando a resposta ao problema formulado (VERGARA, 2000).

Para, então, localizar as informações relevantes ao estudo, foram utilizadas duas das mais conhecidas “ferramentas” criadas para este fim, isto é, a entrevista e o questionário.

A entrevista foi utilizada para membros da alta e média administração. Sua importância para o estudo ora proposto reside no fato de que é de fundamental importância para se avaliar os estilos gerenciais e a forma em que se estrutura a empresa familiar, perceber a riqueza de detalhes e conceitos, a opinião dos membros que determinam as diretrizes, estratégias e aplicabilidade dos modelos definidos.

A entrevista é um procedimento no qual o pesquisador realiza perguntas a alguém que, de forma verbal, responde. A presença física de ambos é fundamental e, neste caso, além do cumprimento deste requisito a entrevista foi por pauta, em que vários aspectos foram pré-agendados para a exploração, sendo que alguns deles foram apresentados da forma mais aberta possível (VERGARA, 2000).

A entrevista, dentre outras vantagens irá possibilitar a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social e permitir, ainda, a localização de dados inerentes ao comportamento humano (GIL, 1999).

Por outro lado, as entrevistas podem apresentar algumas limitações e, no caso em questão, estas limitações podem recair na falta da motivação para responder, a não compreensão dos significados das perguntas e a possibilidade de se ofertar respostas falsas. Com o intuito de evitar tais ocorrências, o roteiro foi desenvolvido a partir da formulação de perguntas que se contrapõem a anteriores, sendo as primeiras mais abertas e as outras, em relação ao assunto similar, fechadas. O inverso também poderá ocorrer. Com isso espera-se diminuir a incidência de falsas afirmações. Quanto à motivação e compreensão, a entrevista foi realizada em horário e local

escolhido pelo entrevistado, todavia o entrevistador sugeriu um local isento de influências, ou seja, fora do local de trabalho e em horário livre de compromissos diversos.

A entrevista é uma forma se fazer encontrar duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações relacionadas a determinado assunto, mediante uma conversação pré-elaborada (MARCONI, 1999).

No que tange ao questionário, cuja principal vantagem, para este caso, recai na possibilidade de atingir um grande número de pessoas e áreas dispersas, a opção foi adotada para os funcionários – pessoas hierarquicamente dependentes de gerentes e líderes – os quais estavam localizados em, minimamente, seis localidades distintas, sendo quatro situadas em municípios diversos.

O questionário requer a observância de preceitos normativos, as quais visam o aumento da eficácia e validação. Neste sentido deve ser considerados a organização das perguntas, o domínio do assunto e a possível homogeneidade da população e amostra. Neste trabalho o questionário foi desenvolvido de maneira a respeitar estes itens, o que se torna mais factível, certamente, por envolver pessoas de uma mesma empresa (MARCONI, 1999).

As limitações do questionário, enquanto técnica de pesquisa, exclui pessoas que não sabem ler e escrever e, dentre outras desvantagens, impede o auxílio ao informante. Esta última parece compreender o maior risco para o método, visto que o primeiro – analfabetismo – não se aplica na amostra selecionada. As perguntas, normalmente fechadas, consideraram o nível sociocultural e, valem-se de terminologia e linguagem mais simplista e adequada ao perfil. Durante as aplicações do questionário, mesmo em outras cidades, o autor esteve no local para eventual eliminação de dúvidas.

Os dados foram coletados pelo próprio autor, em trabalho de campo, valendo-se do método “face a face”, com utilização de sistema de gravação de voz, para as entrevistas, e posterior transcrição para a realização da análise de conteúdo, sendo:

Para os proprietários e gerentes foram desenvolvidas entrevistas de cunho informal, recomendada para estudos exploratórios, e para os funcionários questionários com questões de múltipla escolha, questões fechadas, semi-abertas e uma questão aberta.

No que tange aos questionários buscou-se a opinião dos membros que pertencem à escala de subordinação gerencial. O objetivo ao se optar por este modelo, muito embora ele se apresente em alguns momentos de forma semi-estruturada e em outros de forma aberta, é perceber por meio das escolhas e ponderações as opiniões a

respeito da estrutura e comunicação da empresa, assim como do estilo do gerente e sua forma de se comunicar (VERGARA, 2000).

A duração das entrevistas e dos questionários, considerando que houve um prévio esclarecimento sobre os objetivos da pesquisa e a utilização de linguagem adequada ao perfil cultural dos pesquisados, foi de aproximadamente, para as entrevistas, 02 (duas) horas e, para os questionários, 30 (trinta) minutos.

#### **8.4 Tratamento dos dados**

Este tópico refere-se à seção que visa explicitar ao leitor como se os dados foram tratados, justificando-se a razão da importância do tratamento para o estudo (VERGARA, 2000).

Os dados coletados a partir das entrevistas foram tratados de forma qualitativa, uma vez que foi desenvolvida uma análise de conteúdo a partir da categorização dos discursos e elaboração de temas. Já os dados coletados a partir dos questionários foram tratados quantitativamente, isto é, utilizando-se procedimentos estatísticos extraídos a partir da utilização do *software* denominado Sphinx.

As pesquisas sociais, em sua grande maioria, se baseiam em entrevistas, pois ela, estruturada ou não, constitui-se em um método apropriado para este tipo de pesquisa (BAUER, 2002).

Atualmente os métodos quantitativos – para as ciências sociais – vêm sendo criticados, vez que o enrijecimento das técnicas estatísticas podem ocultar a qualidade dos dados e não promover a produção de conhecimento. Desta forma, optou-se pela utilização da coleta e tratamento qualitativos para os proprietários e gerentes e, em sentido oposto, método quantitativo junto aos funcionários, a partir dos questionários, resguardando-se espaço, com o intuito de minimizar o sombreamento da qualidade dos dados, para algumas questões semi-abertas e outras abertas.

Assim surgem os métodos qualitativos como tentativa de resposta a esses problemas. Eles rejeitam o princípio do determinismo causal e a concepção positivista das Ciências Sociais e buscam incorporar, em suas análises, a valoração, a afetividade e a intencionalidade próprias ao fato humano (CHAMON, 2003, pág. 72)

A análise de conteúdo passou pela definição das categorias sistematicamente estabelecidas, as quais levaram à formação de dados quantitativos. A análise, para definição das categorias, considerou vocábulos, palavras-chave e proposições (MARCONI, 1999).

Para Marconi (1999), não é fácil tarefa encontrar um padrão para elaboração das categorias, uma vez que, por se tratar de uma diversidade aberta de variáveis, seria complexo estabelecer um padrão para atender todos os anseios de pesquisadores e de dados coletados.

### **8.5 Limitações do método**

Os métodos têm possibilidades e limitações, sendo saudável a antecipação das potenciais críticas do leitor. Isso ocorre por meio da explicitação dos limites oferecidos pelo método selecionado.

O método escolhido para a pesquisa apresenta limitações de campo, uma vez que foram analisadas situações dentro de uma única empresa familiar, do setor de serviços, por meio de suas unidades localizadas no Estado de São Paulo e Rio de Janeiro.

## **9 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **9.1 Análise dos dados quantitativos – perfil sócio demográfico**

O questionário constitui-se em um instrumento de coleta de informações, baseado em um conjunto de questões definidas para um projeto de pesquisa. As respostas para estas questões podem ser analisadas por meio de tratamento estatístico, valendo-se, este método, para grandes amostragens.

Este item refere-se ao questionário formulado, nesta pesquisa, para os níveis de pessoas identificados como proprietários da empresa familiar, gerentes e líderes e funcionários dos gerentes e líderes.

A preocupação que norteou o desenvolvimento do presente questionário foi a de conhecer o perfil das pessoas envolvidas no tocante às seguintes variáveis: idade, sexo, estado civil, tempo na empresa, formação, tempo na função, dentre outras. Estas variáveis, tratadas quantitativamente, podem auxiliar e influenciar a análise qualitativa das entrevistas realizadas com os proprietários e gerentes, assim como, embora não predominante aberto, no questionário temático respondido pelos funcionários.

### **9.2 Estrutura dos questionários para identificação do perfil sócio demográfico**

A forma de questionamento para este item se apresenta fechada, pois os indivíduos receberam uma proposta contendo uma listagem preestabelecida de possíveis respostas.

O questionário elaborado para este item possui 10 (dez) questões para caracterização da amostra total, compreendendo-se, *in casu*, proprietários, gerentes e funcionários. A estrutura geral do questionário está representada na Figura 15 a seguir e os resultados se apresentarão em conjunto com as análises individuais – proprietários, gerentes e funcionários - realizadas posteriormente.

<b>Informações</b>	<b>Aspectos investigados</b>
<b>Dados Gerais</b>	<b>Idade</b> <b>Sexo</b> <b>Setor de trabalho</b> <b>Local de trabalho</b> <b>Função desempenhada</b> <b>Tempo de serviço</b> <b>Tempo na função</b> <b>Estado civil</b> <b>Filhos</b>
<b>Avaliação da formação</b>	<b>Escolaridade</b> <b>Formação profissional</b>

Figura 15 – Distribuição das informações solicitadas no questionário – perfil

### 9.3 Entrevistas com os proprietários

No que tange às entrevistas com os proprietários da empresa familiar selecionada para o desenvolvimento da pesquisa, vale citar que a mesma partiu do princípio que o contato direto com o interlocutor, valendo-se do meio de gravação da voz, no tocante às respostas, proporcionaria um conjunto de informações idealizadas e realizadas, as quais permitiriam uma posterior análise de conteúdo. Exatamente por ser qualitativa, ao contrário do enrijecimento do método quantitativo, poderia, portanto, possibilitar maior riqueza das informações abertas.

A preocupação na elaboração das entrevistas foi a de perceber o sentimento sobre a estrutura organizacional da empresa e a forma que esta estrutura – familiar – e os

proprietários, com supedâneo na organização, se relacionam com os gerentes e líderes de equipes em vários aspectos, tais como motivação, autonomia, diretriz e solução de problemas da empresa e da média administração, ou seja, os gerentes e líderes.

### **9.3.1 A estrutura da entrevista**

As questões foram desenvolvidas de forma aberta e semi-aberta. No que diz respeito às abertas o indivíduo comenta, detalha e utiliza seu próprio vocabulário para versar sobre seu posicionamento para com o tema da questão. Para as semi-abertas o indivíduo também se vale das mesmas prerrogativas das abertas, todavia a redação da questão não proporciona muitas alternativas de respostas, objetivando-se, com isso, validar ou contrapor idéias apresentadas nas questões abertas.

A entrevista elaborada para esta pesquisa contém 29 (vinte e nove) questões, as quais versam sobre os temas citados no título anterior. Procurou-se, a partir dos relatos, descrever o perfil estrutural da empresa familiar estudada, o estilo gerencial nesta estrutura e os reflexos na satisfação dos funcionários.

### **9.3.2 Amostra, perfil sóciodemográfico, categorias e análise de conteúdo**

A amostra é representativa, pois totaliza 100% das possibilidades, isto é, os dois proprietários (marido e mulher) da empresa participaram.

A apresentação dos resultados da análise do conteúdo inicia-se pela categorização das respostas (discursos) oferecidas por intermédio da entrevista verbal e transcritas pelo autor. Esta análise permitiu um agrupamento de respostas e, a partir de então, a identificação das principais categorias resultantes, todas estas descritas nos Quadros 1 a 6.

<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
Fale-me sobre a origem da empresa e os motivos de sua criação ?	Negócio próprio, mudar de empregado para empregador, realização de sonho.
Qual era, em sua opinião, a perspectiva para a empresa nos primeiros 10 anos de criação ?	Incerteza, crescimento, novidade.
Como você descreveria a maneira como a empresa foi estruturada ?	De acordo com a demanda, não tinha modelo, simples.
Como é estruturada hoje ?	Definida pelos sócios, centralizada, avaliação direta da direção.
Como são tomadas as decisões e os gerentes participam delas ?	Centralizada na direção, pontuais, participação indireta dos gerentes.

Quadro 01 – Categorias da estrutura organizacional - proprietários

<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
Como é desenvolvido o planejamento estratégico da empresa ?	Sentimento de ocorrências no ano, feedback de gestores, criação de diretrizes.
Como o planejamento estratégico é compartilhado com os gerentes ?	Diretrizes enunciadas, objetivos corporativos, gerentes devem cumprir as diretrizes.

Quadro 02 – Categorias do envolvimento com a estratégia empresarial - proprietários



<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
Como é distribuída a autoridade e autonomia na empresa ?	Centralizada, limite operacional, consulta à direção, não possuem autonomia direta.
Como as decisões e mudanças são transmitidas pela direção e como estas afetam seu trabalho ?	Informação surpresa, contradição com as normas, funcionário sabe primeiro, reuniões esporádicas, concentração em temas pontuais, utilização de correio eletrônico, afeta a organização setorial, afeta resultados, inviabiliza quando chega depois da mudança, confusão na direção.
A empresa desenvolve trabalhos em grupo e como este é organizado ?	Existem, são interessantes, coleta de opiniões, discussões.

Quadro 03 – Categorias da autoridade e organização do trabalho - proprietários

<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
Como são informados os gerentes as principais decisões e mudanças ?	Reuniões, e-mail, grupo ou individual, existência de dificuldade para esta comunicação.
Você acredita que a distribuição de atividades entre gerentes está de acordo com o perfil e habilidades deles ?	Não há critério de distribuição, critério e limites Não, dificuldades de distribuição.

Como os gerentes se comunicam com a administração e como esta retorna ? Os funcionários se comunicam com a alta administração ?

Busca de orientação, tranquilidade, marcam horário, Funcionários as vezes têm acesso, funcionários fazem críticas, a direção também vai direto ao funcionário.

Quadro 04 – Categorias da comunicação interna - proprietários

Questões	Categorias
O que é um gerente capaz e bem sucedido ?	Aquele que a gente não precisa orientar todo o tempo, criativo, lógico, produz resultados.
A seu ver, existe plano de carreira na empresa. Fale sobre o mesmo e sobre o organograma ?	Não existe plano de carreira, organograma: sócios, gerentes, supervisores, encarregados, auxiliares.

Quadro 05 – Categorias da relação com gerentes e funcionários - proprietários

Questões	Categorias
Quais as habilidades e requisitos exigidos para a função gerencial ?	Conhecimento técnico, proatividade, pessoa informada, dá retorno.
Quais as responsabilidades da direção e dos gerentes ?	A direção dá diretrizes e avalia resultados, os gerentes devem cumprir as diretrizes a partir do planejamento.
Existem gerentes que não possuem cargos adequados ?	Não.

Questões	Categorias
Como os gerentes são avaliados ?	Avaliação pessoal, avaliação formal não levada a sério.
Os gerentes são recompensados ou penalizados por bons ou maus resultados ?	Não são recompensados, eles confundem o comum com algo mais, não são penalizados, se não reagem são trocados, não existe política de treinamentos, as vezes há incremento no salário.
Há treinamentos para o corpo gerencial ?	

Quadro 06 – Categorias do estilo gerencial e avaliações - proprietários

Os proprietários da empresa familiar avaliados possuem idade superior a 35 (trinta e cinco) anos e formação superior resultante da graduação, sendo um graduado como assistente social e outro como administrador de empresas.

Como preconiza Fleury & Fischer (1996), a empresa, anteriormente aos estudos científicos de organização e produção, era considerada uma grande família, ou seja, sua criação considerava-se uma extensão do lar e o abrigo seguro dos membros da família.

Para Olson (2003), a definição da empresa familiar reside já em sua formação, uma vez que ela nasce a partir da vontade dos membros, inclusive de casais, sendo que, normalmente, o homem assume o papel empreendedor e, por sua vez, a mulher o organizacional e financeiro. A partir desta afirmativa, em princípio, a formação profissional adquirida a partir da graduação, por exemplo, não é levada muito em consideração, muito embora, anteriormente à criação da empresa, a opção pessoal de cada membro pudesse não contemplar a futura atividade como empresário.

No caso em apreço, como visto, os proprietários são casados e a esposa, graduada em assistência social, a exemplo da lar, assumiu o papel organizacional e financeiro da empresa quando da criação, e assim o é até hoje.

*“...a formação profissional era para a atividade que pensava desenvolver, mas após a empresa e, principalmente, após o crescimento dela, tive que me envolver com contas e com a área financeira” (Proprietário 2)*

A análise dos conteúdos, já categorizados, demonstra que a empresa familiar ora estudada foi criada a partir da perspectiva de se ter um negócio próprio, muito embora esta não fosse uma característica de antecedentes familiares. No início da empresa não havia grande expectativa em relação ao crescimento do negócio, prevalecendo, tão somente, o desejo de ter liberdade profissional e renda determinada a partir de seus esforços. Tal circunstância não permitiu que a organização, quando do nascimento, recebesse estruturação administrativa e adequada aos propósitos, o que fez com que a estrutura, ainda pequena, fosse básica e do tipo tradicional, assim como caracterizada pela experiência dos proprietários. O comentário abaixo demonstra este fato:

*“Os motivos da criação da empresa foram próprios, uma vontade de ter um negócio próprio... e a empresa foi estrutura de forma simples, de acordo com a demanda de serviços” (Proprietário 1)*

Como se percebe no comentário anterior, a exemplo do mencionado na literatura específica, como, por exemplo, cita Oliveira (1999), a empresa familiar compõe-se de uma família e de um empreendimento, a criação do negócio familiar passa exatamente pelo sustento da própria família e pela necessidade de produzir bens ou serviços capazes de atender uma demanda. Dessa relação, pode resultar conflitos dentro da própria organização e, muitas vezes, no lar, o qual, normalmente, se torna uma extensão da empresa, quando não a própria.

Ainda para Oliveira (1999), a administração da empresa familiar pode ofertar conflitos decorrentes de posicionamentos pessoais, a exemplo do que ocorre dentro do ceio familiar, tornando complicada a diferenciação dos papéis e seus momentos, ou seja, pode haver uma confusão entre, por exemplo, o papel de marido e o de sócio. Para Irigoyen e Puebla (1997) a cultura familiar pode ser confundida com a da empresa e isso ensejar a obrigação de respeito às hierarquias impostas e decisões arbitrárias, muito embora, pela mesma razão – família - , a força existente na relação familiar pode significar a manutenção da atividade de forma incondicional, evitando-se, com isso, a busca de externos postos de trabalho (LONGENECKER, 1997). Neste sentido,

conforme demonstrado no comentário seguinte, encontra-se a percepção da empresa avaliada:

*“A estrutura da empresa é definida por nós, pelo que achamos que é melhor para ela...as vezes existe conflito porque cada um pensa de uma forma, porém, estamos no barco e precisamos conversar, resolver e tocar” (Proprietário 2)*

No tocante a estratégia resta concluir que, após decorridos mais de dez anos de empresa e do seu substancial crescimento, a empresa familiar analisada opta por manter a predominância do estilo inicial, ou seja, a utilização das crenças e percepções da família, não se valendo, portanto, de um modelo técnico de gestão estratégica ou estrutura inovativa. Ademais, esta política estratégica guarda outras características das organizações familiares, ou seja, a centralização e a remissão a eventos passados, assim como não privilegia a contribuição de outros membros da organização. A fala abaixo demonstra esta situação:

*“O planejamento é a partir das diretrizes da direção... e visam atingir os objetivos... basicamente é administrado em função de como a gente sente o andamento do ano...” (Proprietário 1)*

As organizações burocráticas, alicerçadas com base nos conceitos da Max Weber, tem como premissas a gestão impessoal e lógica, o que, em primeira instância, contraria o comportamento tradicionalmente familiar da personalidade, o qual tende a desviar os recursos para a satisfação dos interesses meramente particulares ou, no caso, da família. Para Weber (1946), os assuntos pessoais devem ser separados dos comerciais, assim como, os bens e a fortuna da empresa devem ser segregados do particular, o que enseja, para tanto, capacitação do(s) proprietário(s) e, até mesmo, dos gerentes.

A pesquisa em questão demonstrou que a cultura e o estilo familiar predominam na organização, muito embora, em algumas falas dos proprietários e dos demais, percebe-se que há influências dos modelos administrativos científicos e de abordagens mais contemporâneas, tais como a sistêmica e humanística. Senão, vejamos abaixo:

*“A empresa é organizada por departamentos e existem áreas importantes de operação, administrativo e comercial. As diretrizes da empresa são determinadas pela diretoria, visando objetivos corporativos e os gerentes devem cumprir” (Proprietário 1)*

Por certo, como já declinado, há influências de princípios administrativos científicos e de outras abordagens, os quais, provavelmente, foram assimilados em outras organizações, por onde trabalharam os proprietários, já que não existem precedentes empresariais. O fato é que, na organização familiar em desenvolvimento, ao menos na pesquisada, estas influências são renegadas ao interesse familiar, isto é, a forma empírica de gerir, a centralização de poder e a hierarquia preponderante dos membros familiares, podem corroborar para o detrimento de iniciativas democráticas de gestão.

Em resposta a questões da distribuição da autoridade e organização do trabalho na empresa, conforme demonstrado em categoria constante do Quadro 03, percebeu-se que a autonomia gerencial está restrita as rotinas e, normalmente, decisões de maior envergadura, mesmo que rotineiras, devem ser levadas à direção para o posicionamento final. Também observou-se que a estrutura proporciona relações múltiplas dentro da organização e na própria direção, podendo ocasionar, algumas vezes, inviabilização de aplicação ou perda de registros.

Para Vasconcellos & Hemsley (2002), as organizações têm necessidade de mínima estrutura, assim como, uma organização ideal, consubstancia-se a partir do processo que distribui a autoridade, em meio a um método eficaz de comunicação, o qual torna claro, para todos, as atividades de todos os níveis. Para Bueno & Bowditch (1992), a estrutura da organização passa pela divisão do trabalho. Já para Cury (2000), a estrutura da organização deve, dentre outros, realizar produtos organizacionais e proporcionar o alcance dos objetivos.

Segundo Chrisman (2003), as empresas familiares têm sua estrutura definida a partir da vocação dos membros e da exposição desses no negócio. No caso em questão percebeu-se que, do ponto de vista dos proprietários, a organização estrutural está estabelecida e as responsabilidades são compartilhadas. Entretanto, mesmo havendo departamentos e responsáveis, a exposição no negócio por parte dos proprietários, remete a relação hierárquica à vocação dos sócios e à centralização.

Ademais, é possível que haja interferência da ausência de plano de futuro (planejamento estratégico), uma vez que, conforme demonstrado no Quadro 02, o planejamento é desenvolvido em função das mudanças de variáveis em ocorrência no ano, com a organização do trabalho e, conseqüentemente, com a estrutura organizacional.

A despeito das relações gerenciais percebe-se que, sob a ótica dos proprietários, a empresa familiar prima pelo paternalismo e personalismo na escolha e avaliação gerencial. Os proprietários acreditam que os gerentes precisam reunir bons conhecimentos técnicos e ter grandes habilidades pessoais de relacionamento, não sendo privilegiado a formação e a experiência de resultados em outras organizações. Neste sentido os proprietários afirmaram que o modelo por eles e, conseqüentemente, pela empresa, adotado não passa pela criação de sistemas de remuneração variável ou administração por objetivos, não possui método de avaliação gerencial formal, não envolve uma política de treinamentos de cunho técnico ou pessoal e não estabelece critérios de penalização, com exceção da substituição do gerente.

Para Longenecker (1997), o desenvolvimento e o crescimento da empresa familiar passa pelo envolvimento de outras pessoas que não fazem parte da família, inclusive, para funções de liderança. Aqui, talvez, recaia um importante aspecto do presente estudo, uma vez que, a empresa ora estudada se encontra nesta fase, ou seja, ela nasceu a partir do desejo familiar e motivos já declinados, a estrutura se caracterizou com centralizada e, por razões de seu desenvolvimento e crescimento, se viu obrigada a incluir outras pessoas, não familiares, inclusive, em funções gerenciais. Este tema será abordado, posteriormente, também sob a ótica dos gerentes e funcionários. Por agora, com supedâneo no Quadro 05, vale observar que os proprietários demonstraram que o gerente ideal para a empresa é aquele que não requer orientação contínua e, dentre outros, produz resultados. Aqui, vale mencionar trechos declinados pelos proprietários durante as entrevistas:

*“Não há critérios formais de distribuição da autoridade e autonomia e isso dificulta a transferência...O plano de carreira da empresa e do gerente não existe formalmente, mas nós avaliamos periodicamente...O gerente deve ter conhecimento técnico e ser informado...pois ele deve cumprir o planejamento...Os gerentes não recompensados por resultados, pois eles confundem isso com sua obrigação...Não existe política de treinamentos, mas, se ele merecer, há incremento no salário” (Proprietários 1 e 2)*

Nota-se, novamente, a influência da cultura familiar, mesmo havendo outras pessoas não participantes da família. Neste sentido, Barros & Prates (1996) informa que as estratégias e organizações familiares sofrem impacto, dentre outros, da concentração do poder e do personalismo, ou seja, as decisões estratégicas são concentradas na família e os rumos da empresa são definidos também por ela.

Segundo Scott (1995), as empresas são afetadas e até mesmo penetradas, por seus ambientes, mas elas também podem e são capazes de responder a estas influências atuando criativa e estrategicamente. Para tanto, é necessário que aqueles que discordam da influência do ambiente e de suas crenças, atuem com sua criatividade particular e com espírito estratégico.

Não obstante, para Giansesi (1996), a utilização dos recursos humanos em adequados locais, são fundamentais para o empreendimento e, para Schemerhorn (1999), a avaliação de desempenho, após a contratação e periódica, tende a demonstrar a evolução dentro da organização. Nestes casos, como visto nos depoimentos citados anteriormente, a organização pesquisada opta, predominantemente, por utilizar método pessoal de contratação e avaliação, assim como, no tocante ao gerente, por não considerar o desenvolvimento por meio de treinamentos e a recompensá-los por merecimento, por meio único de incremento salarial.

Ainda importante, os discursos proferidos pelos proprietários da empresa pesquisada, aduzidos nos temas deste título, também continham informações sobre a dificuldade de organizar e manter a empresa frente aos desafios da economia instável do país, vem como, em relação a política legal trabalhista existente. Segundo Batra & Stone (1999), as empresas consideram a organização trabalhista extremamente onerosa, senão veja o que dispõe a figura seguinte:

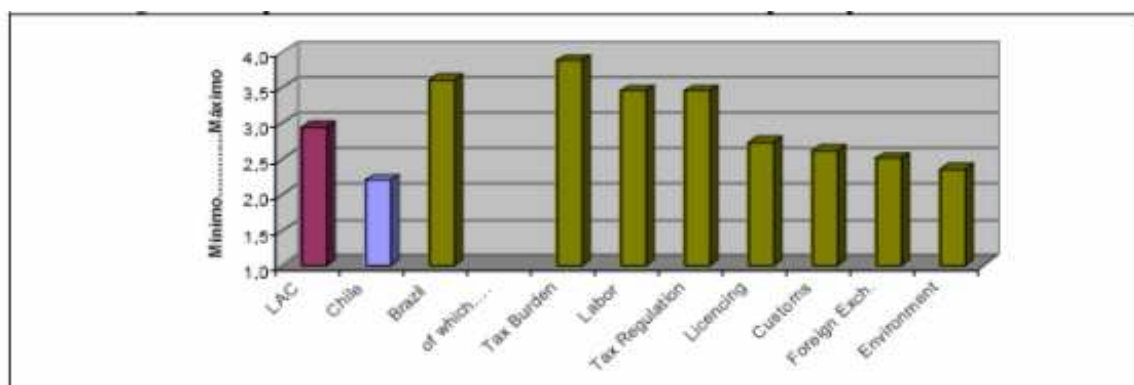


Figura 16 – Percepção das empresas brasileiras para com o custo trabalhista e outros (Batra & Stone, 1999)

Em sendo o custo com a manutenção do trabalhador considerado alto, assim como os impostos, a empresa familiar pode valer-se de suas características de personalidade e flexibilidade para estabelecer uma especial relação para com seus gerentes e funcionários.



Neste sentido, a valorização, na organização familiar, das relações e do sentimento de confiança por parte dos proprietários para com as pessoas que os cercam na organização, especialmente os gerentes, pode contribuir para uma, também harmoniosa, medida de desligamento da empresa, seja ela por iniciativa da empresa ou do funcionário. A propósito, a figura seguinte ilustra o quão representativo, no Brasil, são os custos com demissões:

<b>Custos da demissão, 1999 (Média)</b>	
<b>País</b>	<b>Salário mensal</b>
Brasil	12,9
Argentina	3,0
Chile	3,4
Colômbia	10,7
México	3,2
Espanha	3,2
Portugal	4,5
Itália	3,2
Alemanha	1,1
Países Baixos	0,9
Reino Unido	1,4
EUA	0,0
Coreia	3,6
Tailândia	-

Figura 17 – Custos médios de demissão – 1999 (HECKMAN & PAGES, 2001)

Por outro lado, a manutenção de valores pessoais na relação da empresa com os funcionários, inclusive os gerentes, pode gerar determinações de desligamentos, por parte da alta administração, no caso, familiar, que onera a empresa com os custos trabalhistas, isto é, ao estabelecer uma relação pessoal e desprovida de rígidas técnicas de mensuração dos resultados, a empresa familiar pode optar, discricionariamente, por realizar acordos de desligamento e assumir todos os encargos deste.

Por derradeiro, ainda no tocante a estrutura organizacional e a relação com os gerentes dentro desta estrutura, as entrevistas evidenciaram que os proprietários transitam operacionalmente em todas as áreas da empresa, inclusive diretamente perante os funcionários dos gerentes. Talvez seja possível associar tal comportamento ao modelo estrutural e perfil gerencial selecionado, pois, como

demonstrado nas falas, o gerente ideal é aquele que não depende rotineiramente da alta administração, todavia, tal característica parece não ser encontrada na empresa.

A seqüência seguinte abordará novamente os temas, no entanto, agora, com o escopo precípua da abordagem gerencial.

#### **9.4 Entrevistas com gerentes e líderes (média administração)**

A entrevista com os gerentes e líderes de equipes da empresa familiar selecionada para o desenvolvimento da pesquisa, também partiu do princípio que o contato direto com o interlocutor proporcionaria um conjunto de informações que permitiriam uma posterior análise de conteúdo, o qual, exatamente por ser qualitativo, ao contrário do enrijecimento do método quantitativo, iria possibilitar a riqueza das informações abertas.

A preocupação na elaboração das entrevistas foi a de perceber a estrutura organizacional da empresa familiar sob o ponto de vista gerencial, em relação a vários aspectos, tais como a delegação de autoridade, estratégia, motivação, autonomia, percepção da empresa e diretrizes, solução de problemas da empresa e dos funcionários. A partir dos relatos realizou-se, também, uma análise dos tipos gerenciais encontrados na empresa.

##### **9.4.1 A estrutura da entrevista**

As questões foram desenvolvidas de forma, predominantemente, aberta, seguindo os mesmos critérios das entrevistas com proprietários, tal como já explicitado anteriormente.

A entrevista elaborada para esta pesquisa contém 39 (trinta e nove) questões, as quais versam sobre os temas citados no título anterior, para que, juntamente com a análise dos demais resultados (entrevista com proprietários e questionário com os funcionários), pudessem se apreender o tipo de estrutura e a inter-relação dos gerentes.

##### **9.4.2 Amostra, perfil sócio-demográfico, categorias e análise de conteúdo**

A amostra é significativa, pois 08 (oito) dos 11 (onze) gerentes da empresa foram entrevistados.

A apresentação dos resultados da análise do conteúdo inicia-se pela categorização das respostas (discursos), oferecidas por intermédio da entrevista verbal e transcritas pelo autor. Esta análise permitiu um agrupamento de respostas e, a partir de então, a identificação das principais categorias resultantes, todas estas descritas nos Quadros 07 a 12.

Questões	Categorias
Descreva-me a empresa quando da sua chegada ?	Trajetória, expectativa de crescimento, empresa no passado, idealização, empresa familiar, regras não esclarecedoras, centralização, sentimentalismo, desorganização administrativa, redesenho de processos.
Qual sua opinião atual sobre a empresa ?	Reconhecimento da direção, oportunidades de crescimento, poder de decisão, relação pessoal, departamentalização, liberdade vigiada, decisões pontuais, imagem externa da organização, reestruturação.
Como você descreveria a maneira como a empresa é estruturada ?	Organização por setor, procedimentos, falta de observação de mercado, faltam diretrizes, aprendizado, estagnação da estrutura, arcaica, simples.
As decisões e ações são determinadas pela diretoria ou você pode definir e executar atividades individualmente ou com outros colegas ?	Criação de filiais, cliente único, diversidade de produtos, autonomia limitada, tendência à profissionalização, falta de alicerce, alocação de recurso, visão não sistêmica, necessidade de melhoria.

Quadro 07 – Categorias da estrutura organizacional - gerentes

<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
Como é desenvolvido o planejamento estratégico da empresa ?	Não há conhecimento, não há retorno da direção, reuniões realizadas sem critérios, gerência cria seus planos, existem prazos formais, visão estratégica para o ano, premissa pelo passado, falta de técnica e capacitação, sentimentos da direção.
Você participa deste planejamento ?	Não há participação, centralização, idealização de comissões, exclusão do gerente, elaboração de plano do setor, criação de metas pelo próprio gerente.
Como você avalia o planejamento estratégico da empresa ?	Não avaliação do que não existe, ausência de recursos e controles, gerência livre, a prioridade é a necessidade, idealização de modelos, visão curta, falta de análise sistêmica, amador, sem diretriz.

Quadro 08 – Categorias do envolvimento com a estratégia empresarial - gerentes

<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
Como você percebe a distribuição de autoridade na empresa ?	Centralizada, sistema de preferências, ausência de organograma, alteração repentina de critérios, incertezas, foco na operação, ausência de diretriz e delegação, ausência de autonomia gerencial, gerentes são líderes.
Como as decisões e mudanças são transmitidas pela direção e como estas afetam seu trabalho ?	Informação surpresa, contradição com as normas, funcionário sabe primeiro, reuniões esporádicas, concentração em temas pontuais, utilização de correio eletrônico, afeta a organização setorial, afeta resultados, inviabiliza quando chega depois da mudança, confusão na direção.

Como a diretoria acompanha e fiscaliza o atendimento às decisões e mudanças adotadas ?	Sem critérios definidos, conversas entre gerentes, respeito à diretoria, acompanhamento por resultados, satisfação do cliente, relatórios operacionais, encontro informal, criação de intermediários, metas amplas.
A empresa desenvolve trabalhos em grupo e como este é organizado ?	Grupos se formam por afinidade, não há grupos formais, membros sem capacitação, iniciativa gerencial, falsos grupos, autoritarismo.
Como você percebe o trabalho em equipe na empresa ?	Isolamento, individualidade, fofocas, satisfação com equipe do gerente, democracia nas reuniões de gerentes, falta de enfoque para a equipe, crescimento das reuniões.

Quadro 09 – Categorias da autoridade e organização do trabalho - gerentes

<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
As decisões estratégicas e as mudanças são conhecidas e compreendidas por você em tempo adequado ?	Mudanças sem comunicação prévia, aceitação do gerente sem concordância, tempo adequado, o gerente tem que se adaptar, quando há participação tem conhecimento.
A distribuição das tarefas obedece critérios e limites ?	Não há critério de distribuição, critério e limites organizados, responsabilidade evasiva, informalidade.
Como você se comunica com a alta administração e como é o retorno desta para com você ?	Exclusão, comunicação pessoal e direta, reuniões, utilização de facilitador intermediário.

Como você se comunica com seus funcionários e como estes percebem sua atuação e comunicação ?

Comunicação aberta, clareza e objetividade, percepção tranquila, integração operacional.

Quadro 10 – Categorias da comunicação interna - gerentes

<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
Descreva seu papel na empresa ?	Papel sem importância, baixa auto-estima, gestor de processos, gestor de pessoas, desenvolvimento do ser humano, integrador, gerência, gerência parcial, operação, responsável sem ser gerente, líder, supervisão.
A seu ver, existe plano de carreira na empresa. Fale sobre o mesmo ?	Não existência, pessoas deixam a empresa, planos de cargos e salários em desenvolvimento, disputa entre pessoas, personalidade, ausência de referência, confusão sobre a existência ou não de plano.
Quais as necessidades mais importantes que a empresa satisfaz para você ?	Salário, pagamento correto, aumento da auto-estima, necessidades várias, flexibilidade, emprego, básicas, profissional.
Que outras necessidades você gostaria que a empresa atendesse ?	Direcionamento, visão de futuro, satisfação plena, treinamento, capacitação, crescimento profissional, desafios.

Quadro 11 – Categorias da motivação do gerente - gerentes

<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
Quais as habilidades e requisitos exigidos para a	Deve gerir pessoas, deve se comunicar bem, visão de futuro, visão sistêmica, confiança da direção, conhecimento técnico mínimo, relação interpessoal,

Questões	Categorias
função gerencial ?	dinamismo, formação superior, línguas, comprometimento.
Você acredita reunir estas habilidades ?	Sim, pela experiência, pelo dom, observação de oportunidades, sim para esta empresa e não par outra, habilidades parciais.
Como você descreve sua autonomia e como você é avaliado pela alta administração ?	Baixa autonomia, direção autoritária, não existe avaliação do gerente, não se sabe quem e como avalia, conformismo, método falho, avaliação por projetos, avaliação por intermediário, boa autonomia, avaliações semestrais.
Você tem acesso a alta administração ?	Acesso restrito, tendência à estagnação, personalidade, aquisição de recursos.
Os gerentes são recompensados ou penalizados por bons ou maus resultados ?  Há treinamentos para o corpo gerencial ?	Conhecem bons resultados, não há recompensa, não há penalização, acomodação, transferência de responsabilidade, acesso a informações confidenciais, paternalismo, há elogios e penalidades.
Como você avalia o desempenho dos funcionários ?	Não há capacitação, liberalidade, informalidade, personalidade, inspiração na direção, por resolução de problemas, por comunicação.
Você recebe críticas dos funcionários e como – caso receba – as interpreta ?	Recebe e aceita, não recebe, filtra as críticas, transferência de responsabilidade, discute com funcionários, analisa isoladamente a fundamentação.

<b>Questões</b>	<b>Categorias</b>
O estilo da alta administração afeta seu trabalho ?	Afeta a tranquilidade, não afeta, afeta os resultados.
Como você avalia seu desempenho ? O número de funcionários é suficiente para você ?	Avaliação mediana, conformação, insuficiência de funcionários, seleção de pessoal não criteriosa, atuação operacional.

Quadro 12 – Categorias do estilo gerencial - gerentes

#### **9.4.3 Temas resultantes da análise das categorias**

O tema reflete a significância naturalmente liberada a partir da análise de um texto. Tal análise proporciona a estratificação em idéias constituintes, em enunciados e em preposições portadores de significados que podem ser isolados (BARDIN, 1977).

Após estabelecer categorias, a revisão das entrevistas dos gerentes evidenciou a ocorrência de temas emergentes, os quais, a exemplo das categorias, nortearam a análise de resultados desta etapa do trabalho, conforme demonstrado no quadro a seguir.

<b>Temas</b>	<b>Sub-temas</b>
Estrutura Organizacional na empresa familiar	Expectativa da empresa quando da chegada e opinião atual
	Empresa familiar
	Centralização
	Influência da estratégia empresarial



Relações gerenciais	<p>Perfil, formação e capacitação</p> <p>Exercício da autoridade e comunicação</p>
Motivação gerencial	<p>Papéis gerenciais</p> <p>Satisfação das necessidades</p> <p>Autonomia</p> <p>Recompensas e penalizações</p>

Quadro 13 – Temas e sub-temas – entrevista gerentes

Os temas provenientes desta análise indicam a existência de fatores distintos que se inter-relacionam entre si, ou seja, há uma relação de intimidade para com o estilo do gerente, a estrutura organizacional da empresa familiar e a influência na satisfação dos funcionários.

Para Barros (1999), os proprietários de empresas familiares em exercício na administração, se valem muito do seu próprio *bom senso*, mas, muitas vezes, decide por impulso e demonstra insurgência para com novas formas e ferramentas de gestão. Tal característica influencia a estrutura da empresa em crescimento e, inevitavelmente, restringe a atividade gerencial, a qual necessita adaptar particulares estilos ao modelo estrutural.

Já para Barros & Prates (1996), o Brasil possui traços culturais pautados no paternalismo, na lealdade, no formalismo, na flexibilidade e na impunidade. Durante a avaliação do conteúdo resultante da categorização das entrevistas dos proprietários, conforme visto, percebeu-se muitos destes traços, especialmente o paternalismo e a avaliação por lealdade. Agora, a partir da discussão dos resultados produzidos pelos gerentes, espera-se encontrar esta confirmação e, a partir de então, determinar a influência da estruturação familiar no estilo de gerenciar.

O primeiro tema selecionado envolve diretamente o aspecto organizacional da empresa familiar, visto que reflete a percepção gerencial e suas derivações sobre a

estrutura da empresa, isto é, sobre um aspecto informal e voltado para a linha de pensamento dos proprietários. Estas relações estão demonstradas na Figura 18.

O tema seguinte, doravante denominado segundo, trata das relações gerenciais a partir da sua formação e seu entendimento sobre seus papéis. Percebe-se que há liberdade organizacional e a ênfase nas relações pessoais proporciona percepções diversas entre o que é idealizado e o que é realizado. A Figura 19 ilustra as subdivisões deste tema.

Finalmente, insta salientar que o terceiro tema apresenta aspectos da influência do estilo da empresa na formação profissional do gerente e sua motivação, ou seja, percebe-se que o empirismo da empresa transporta-se para um conseqüente reflexo no comportamento, ou seja, a adoção de formas particulares de ação e transferência da responsabilidade por atos negativos, do gerente para a empresa, preservando-se o sentimento positivista das crenças na sua capacidade. Esta situação está representada na Figura 20.

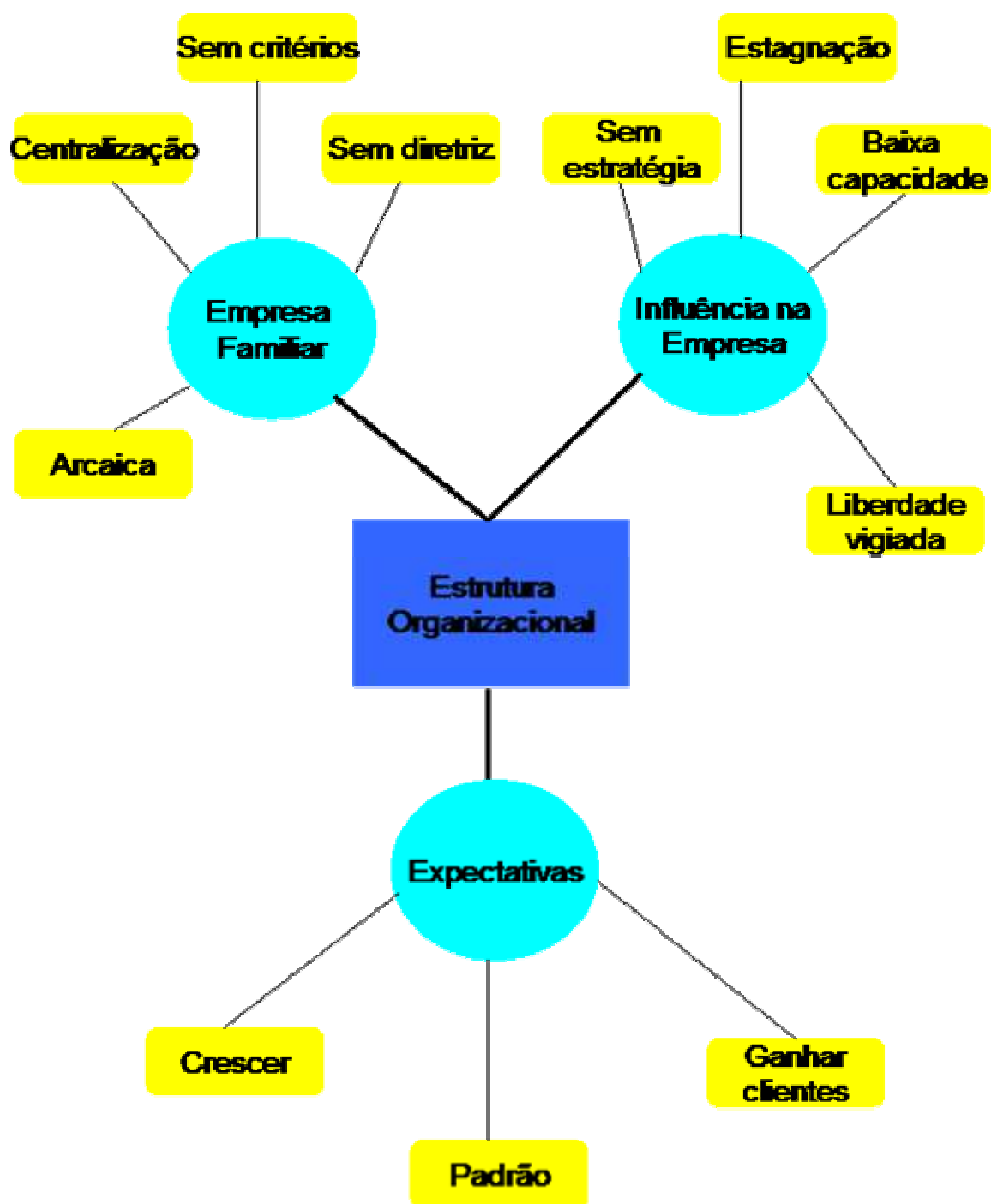


Figura 18 – Tema estrutura organizacional

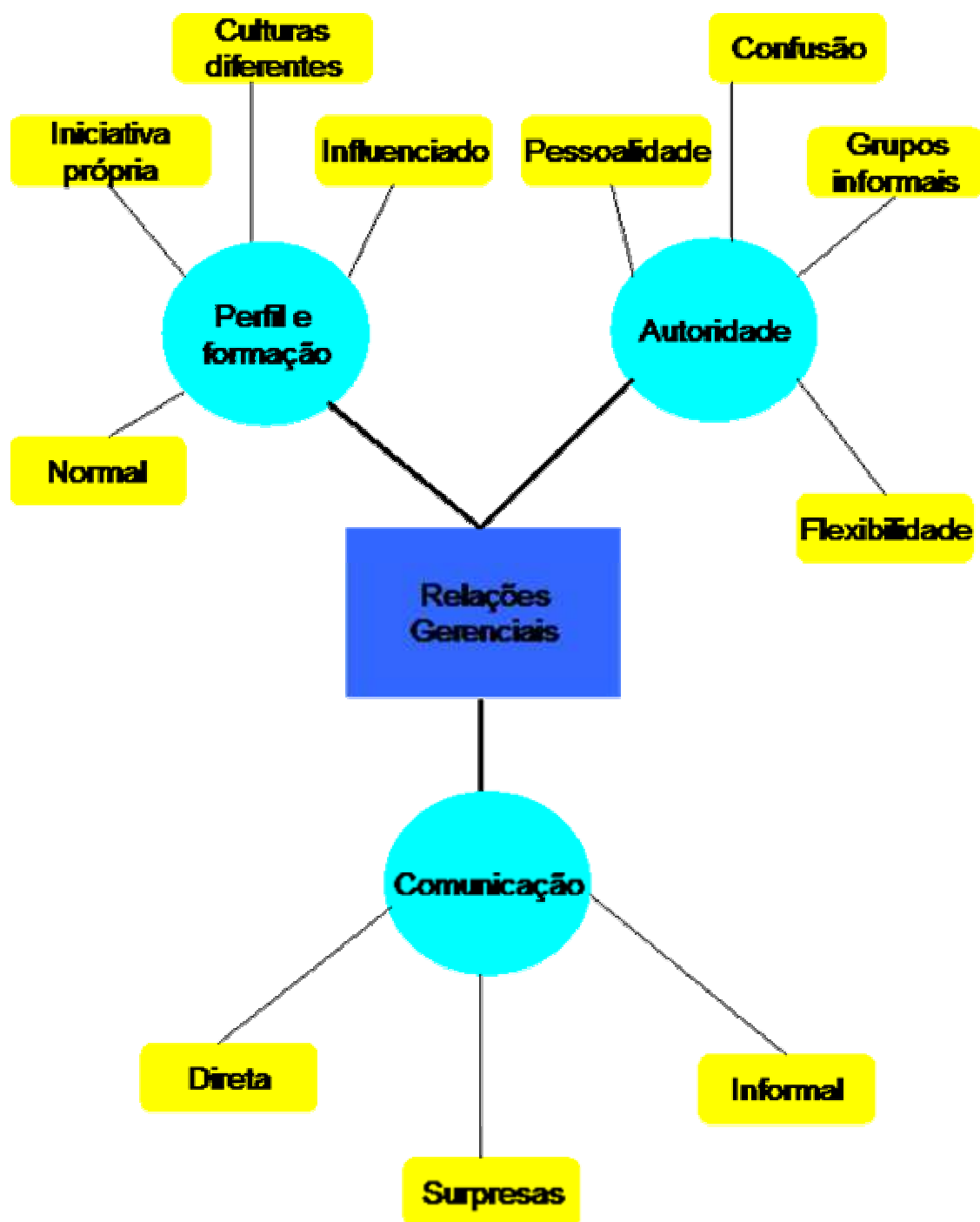


Figura 19 – Tema relações gerenciais

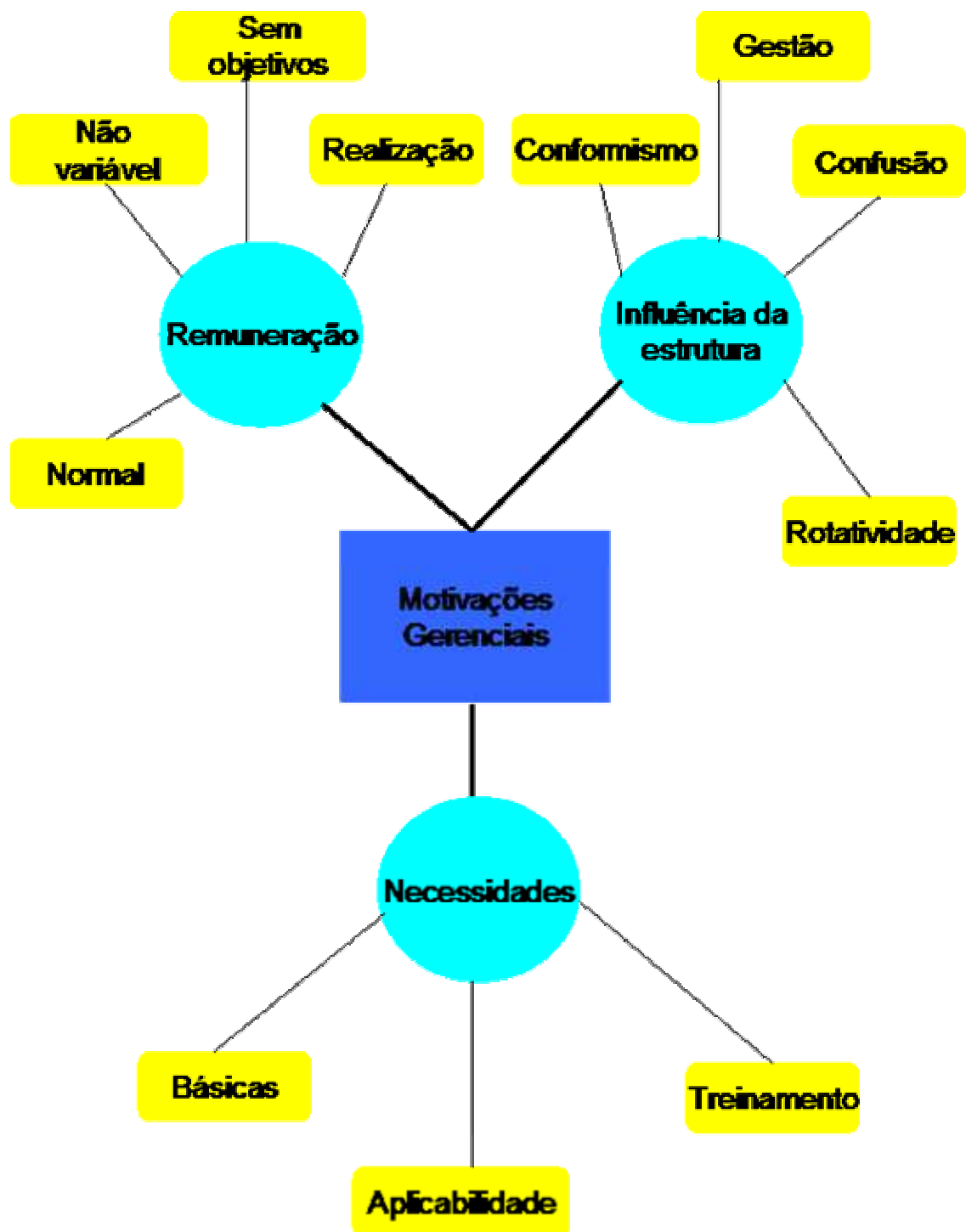


Figura 20 – Tema motivações gerenciais

#### 9.4.4 Estrutura organizacional na empresa familiar

A forma com a qual a empresa se organiza, especialmente para os competitivos padrões estabelecidos na contemporaneidade, exerce papel importante na consecução das atividades empresariais e gerenciais. A estrutura da organização é o resultado de um processo pelo qual a autoridade é distribuída, inclusive aquelas inerentes á tomada de decisão, mesmo que táticas de responsabilidade dos gerentes. O sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos da empresa (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 2002).

As empresas familiares, conforme observado no quadro teórico específico desenvolvido por ocasião deste trabalho, normalmente se apresentam organizadas de acordo com as crenças e valores dos proprietários em relação ao desenvolvimento das atividades e distribuição da autoridade, a qual, comumente, se apresenta centralizada e tradicional.

A partir daqui, neste tópico, serão discutidos os temas identificados por ocasião da classificação.

##### a) Percepção da empresa quando da chegada e opinião atual

Segundo Barros & Prates (1996), uma empresa deve ser vista, também, como uma unidade sociocultural, uma vez que nela e por causa dela, dado ao tempo de permanência e envolvimento do indivíduo, se realizam trocas culturais, socialização e desenvolvimento.

Para Motta & Caldas (1997), em empresas familiares, valores e crenças são internalizados a partir do credo e comportamento dos seus proprietários. Isso ocorre por haver participação da família no negócio.

Pressupondo, portanto, que a gestão familiar é caracterizada, por exemplo, pela flexibilidade e cordialidade, ambos atributos de famílias harmoniosas, a receptividade da organização familiar, a partir da expectativa do gerente, deve ser considerada boa e, como visto a seguir, é isso que ocorre.

A expectativa do corpo gerencial a respeito da empresa quando da sua chegada, bem como a opinião atual do mesmo, podem retratar o perfil organizacional da empresa ora avaliada sob dois aspectos: O primeiro é aquele idealizado e percebido por ocasião do início das atividades na empresa. O segundo demonstra a realidade da organização, uma vez que, após um período de exercício gerencial, as percepções são influenciadas pela vivência própria.

No que tange ao idealizado pelo gerente, no caso, a empresa ofertou em sua chegada grande perspectiva de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal. A percepção de se tratar de uma organização familiar foi latente, assim como, predominantemente, a desorganização administrativa também o foi. Motta & Caldas (1997), informa que alguns traços culturais brasileiros podem influenciar empresários e empresas. Dois deles - personalismo e aventureiro – encontram-se relatados pelos gerentes, ou seja, quando da chegada relações pessoais próximas com os proprietários, sonhos e indisciplina, corroboravam para o com a expectativa, como gerente, de resolver a lacuna e, por consequência, se desenvolver.

Para Oliveira (1999), os níveis de conhecimentos técnicos e tecnológicos podem influenciar a organização. Neste caso, quando da chegada dos gerentes, percebeu-se uma propensão ao desenvolvimento, o que, na maioria dos casos, foi descrito com reestruturação. Isso causava grande expectativa perante os gerentes. Senão, veja o disposto na fala a seguir:

*“quando eu cheguei na empresa, ela tinha uma grande expectativa em relação à criação de um padrão de qualidade, onde ela queria se diferenciar das demais...Foi uma grande euforia,...,sendo um desafio trabalhar nesse projeto novo e com esse propósito. (...)” (Gerente 01)*

Em empresas organizadas de maneira inovativa e concentradas em seus objetivos estratégicos, o gerente participa da adequação da estrutura para tais fins. As estruturas tradicionais, por sua vez, sugerem a adoção de uma forma de se organizar mais direcionada à centralização do comando e um alto grau de burocracia (CURY, 2000).

A característica tradicional das estruturas também foi percebida pelos gerentes, todavia, neste caso, a expectativa em relação à organização, em função da estrutura, já era menor. Este é o segundo aspecto referenciado anteriormente e o mesmo foi

estabelecido a partir da resposta dos gerentes á questão da percepção da estrutura quando da realização da entrevista. As falas abaixo retratam, além do descrito no Quadro 07, estas percepções:

*“Atualmente vejo que a empresa se diferencia das outras empresas, mas muito acanhada e insignificante em relação ao projeto inicial, devido a expectativa criada...acho que esta frustração, incompreensível, se baseia no modelo familiar de organização, pois não houve delegação de poderes para o projeto e também não houve condições e cobranças” (gerente 01)*

*“quando entrei a empresa possuía procedimentos e já estava em reestruturação...atualmente ela também está em um processo de mudança, procurando se adaptar ao mercado, voltando-se para resultados. Está se reestruturando.” (gerente 03)*

*“quando cheguei era uma empresa pequena com administração muito centralizada e já possuía um grande cliente... A empresa hoje continua com o mesmo grande cliente e está caminhando para a profissionalização...” (gerente 04)*

*“...ela cresceu baseada em um único produto e um grande cliente...entretanto os esforços não foram planejados adequadamente para que se chegasse no objetivo principal...” (gerente 08)*

Pode-se observar, portanto, no discurso dos gerentes entrevistados que havia cordialidade e bom ambiente quando da chegada dos mesmos. A percepção da estrutura atual, por sua vez, mantém a designação de bom ambiente, todavia a centralização e a estagnação começam a fazer parte da empresa e do estilo dos gerentes.

#### b) Empresa familiar e centralização

As empresas familiares possuem valores, ações e crenças estabelecidos a partir do perfil dos proprietários, podendo, inclusive e normalmente haver participação direta da família na condução do negócio. Para encontrar o equilíbrio entre as áreas de interesse da família e as áreas de atuação e interesse da empresa, pode se constituir ações que demonstrem certa imaturidade econômica, como, por exemplo, o não controle detalhado dos custos e a preocupação exagerada com a família (DONELLY, 1987).



Para Vasconcellos & Hemsley (2002), as estruturas tradicionais são caracterizadas por possuírem alto nível de formalização; unidade de comando; alta especialização; comunicação vertical; e departamentalização formal, ou seja, segundo padrões mais clássicos de administração.

A análise das entrevistas dos gerentes evidenciou a existência de uma estrutura realmente centralizada no tocante ao comando e comunicação vertical, todavia, de forma interessante e vinculada à característica das empresas familiares, a estrutura é organizada de maneira empírica sem uma grande formalização, o que sugere, que valores mestres devem ser conhecidos por todos e aplicados, em detrimento da formalização.

Os discursos abaixo representam a percepção dos gerentes sobre a característica tradicional e familiar da empresa:

*“...é estruturada de forma muito particular, vindo da orientação dos administradores, ou seja, do donos, sem planejamento claro e regras... Como não há um planejamento, não há uma diretriz e isso deixa o trabalho solto...então fazemos por feeling...” (gerente 01)*

*“...ela tem departamentos operacionais e administrativos definidos... Em alguns casos a gente tem poder de decisão e em outros não... a diretoria manifesta sua posição de acordo com a situação” (gerente 02)*

*“...vejo que a empresa foi modelada sem uma base, assim de um profissional capacitado...Eu posso tomar algumas decisões, mas é recomendável que se pegue autorização com a diretoria” (gerente 05)*

*“a empresa é estruturada de maneira simples, ela não integra os setores, os produtos, de maneira que os setores acabam funcionando de forma isolada...a empresa apresenta um produto integrado mesmo assim, mas isso foi feito pelos funcionários...A decisão final é sempre pela diretoria...” (gerente 08)*

### c) A influência da estratégia

Vários profissionais, inclusive dirigentes de grandes organizações e, até mesmo, proprietários das empresas familiares, vivem o cotidiano e planejam futuros próximos a partir de suas experiências do passado, ou seja, a visão estratégica passa por uma atitude tradicionalista em que a metodologia utilizada apenas é a repetição daquilo que ocorreu no passado, não, normalmente, reservando reflexões para as alterações ambientais e tendências diversas no futuro (COSTA, 2002).

A adoção de uma gestão estratégica, portanto, exige mais do que simplesmente determinar ações futuras a partir do passado. Exige grande concentração, compartilhamento com toda organização e a adoção de ferramentas adequadas. Caso isso não ocorra a organização fica fadada a acontecimentos imprevistos ou, se previstos, não planejadas as reações.

A organização pesquisada, no tocante à percepção dos gerentes sobre a estratégia, trouxe a prática do empirismo como fonte principal da visão do futuro, o que, de certa forma, condiz com as características tradicionais das empresas familiares, ou seja, os proprietários imprimiram seus instintos na consecução do negócio e conseguiram criar e se desenvolver.

As falas abaixo demonstram a informalidade da empresa familiar em relação à estratégia da empresa e, principalmente, ilustram o desconhecimento dos gerentes da organização para com os objetivos da empresa. Isso ocorre por não haver a adoção de ferramenta adequada e, certamente, reflete no desenvolvimento das tarefas gerenciais, culminando por atuações gerenciais isoladas em função da percepção dos gerentes para com o apreendido das crenças e valores da família.

*“eu não conheço o planejamento estratégico da empresa...acontecem algumas reuniões, mas elas acontecem a cada dois meses, ou a cada seis meses ou não acontece no ano. (...) ...não participo do planejamento, pois a estratégia está na cabeça da diretoria. (...) ...não há cobranças, por que não existem objetivos, orçamento...até a função do gerente é solta...” (gerente 01)*

*“...pude apurar é que existe todo ano um plano através dos gerentes dos departamentos que geram posteriormente uma ação e tem prazos, mas eles não são cobrados...eu participo elaborando as melhorias para meu grupo...a gente vai praticamente estabelecendo uma meta, um objetivo a cumprir...Minha avaliação do planejamento da empresa varia de acordo com a necessidade...” (gerente 02)*

*“...começamos há uns três anos, focados na diretoria,...é uma situação ainda nova para nós...Comecei a participar agora, mas muito timidamente e sem uma estrutura ideal...falta muita informação e não é um trabalho muito profissional...” (gerente 04)*

*“o planejamento estratégico considero que seja sempre com base em alguma ação anterior...algo que aconteceu...” (gerente 05)*

#### **9.4.5 Relações gerenciais**

a) Formação e capacitação

Os gerentes entrevistados por ocasião deste trabalho possuem, em sua maioria, idade superior a 30 (trinta) anos (vide Figura 21) e, também em sua maioria, são do gênero masculino (vide Figura 22).

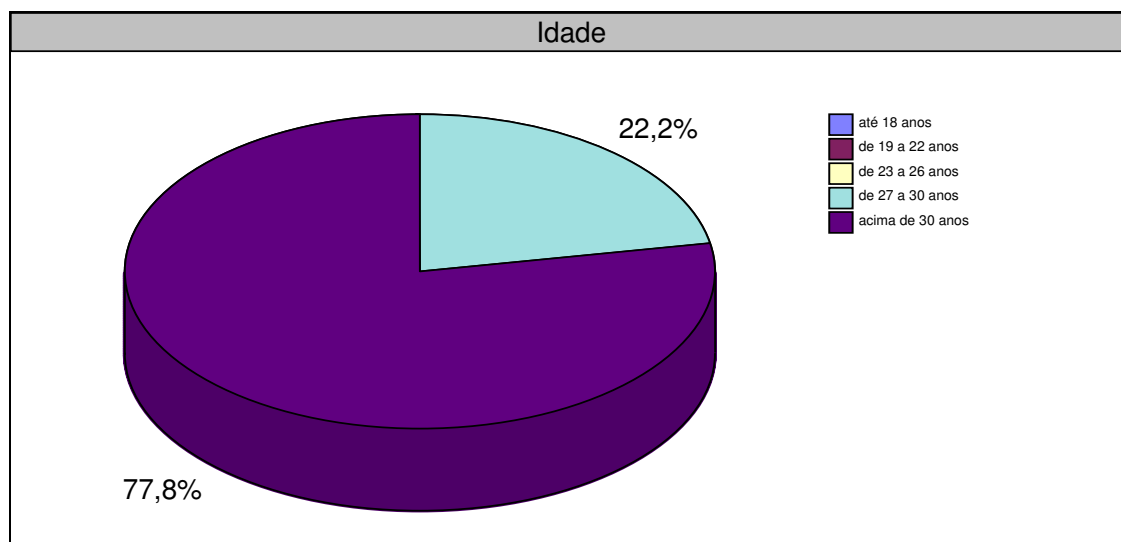


Figura 21 – Idade dos gerentes

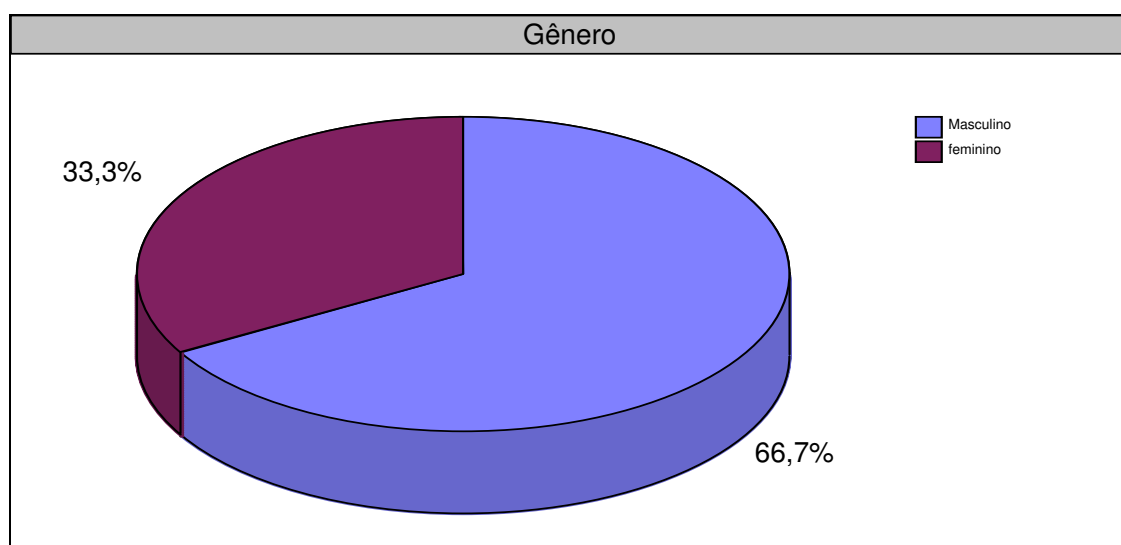


Figura 22 – Gênero dos gerentes

Uma das características encontradas no referencial teórico das estruturas tradicionais foi o da especialização, o que exige dos profissionais, ao menos em teoria, formação na área de negócios inerente à atividade principal da empresa. Outrossim, a estrutura familiar não privilegia isso para a empresa ora estudada, o que fica demonstrado na Figura 23, a qual informa que os gerentes não possuem formação em comércio exterior:

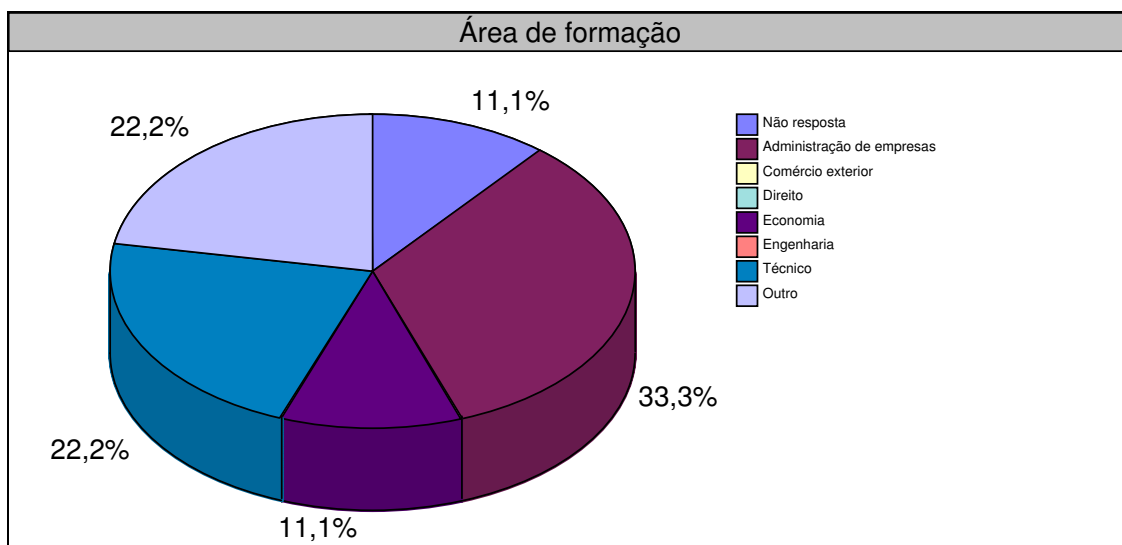


Figura 23 – Área de formação dos gerentes

O gerente de nível hierárquico médio, também conhecido por supervisor ou chefe de departamento, é responsável pelo trabalho de um grupo de pessoas e equipamentos. Normalmente, a gestão das atividades do capital intelectual exige a combinação da formação acadêmica e técnica com a experiência adquirida ao longo dos anos. Via de regra, os gerentes são selecionados a partir de criteriosos métodos e sua figura é constantemente interpelada pela alta-administração, em relação aos objetivos e resultados, e pelo corpo de trabalho, em relação às condições de trabalho e técnicas.

As empresas familiares são, como já informado no capítulo teórico deste trabalho, organizações que privilegiam as relações pessoais, muitas vezes, em detrimento de objetivos e habilidades. A Figura 24, abaixo, demonstra esta situação na empresa pesquisada, ou seja, 33% (trinta e três por cento) dos gerentes responsáveis por setores operacionais e administrativos ainda não possuem formação superior.

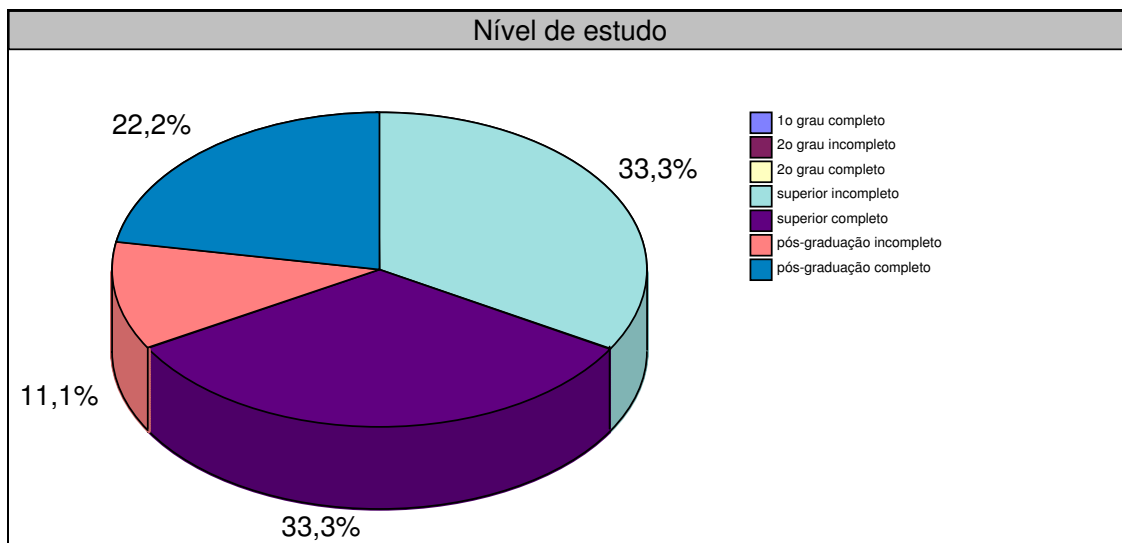


Figura 24 – Escolaridade dos gerentes

#### b) Exercício da autoridade e comunicação

Os líderes não necessariamente são gerentes, todavia é possível encontrar gerentes sem traços característicos da liderança. Os gerentes devem desenvolver vários papéis, dentre os quais destacam-se: informacionais, interpessoais e decisoriais (SCHERMERHORN, 1999).

Os gerentes devem exercer, portanto, a liderança para a consecução de seus papéis, entretanto, nas empresas familiares, como já visto, a estrutura organizacional exerce vital influência no exercício gerencial. Como já vimos, a estrutura familiar tende a ser centralizada e seleção dos gerentes obedece mais a critérios pessoais do que profissionais. Em sendo a organização paternalista e não dotada de estratégia definida, conforme demonstrado nos itens anteriores, o gerente tende a restar-se estagnado e desorientado. Isso pode significar a adoção de critérios particulares dos gerentes em consonância com as crenças dos proprietários e distantes de objetivos da organização com empresa com fim lucrativo.

A alta administração da empresa familiar demonstra possuir o estilo autoritário, ou seja, apenas os proprietários fixam as diretrizes sem a participação do grupo gerencial, exceto em questões operacionais, mesmo que nestas prevaleça a vontade final do proprietário.

No corpo gerencial encontramos também os traços da autocracia e do autoritarismo, o que pode ser confirmado na análise dos resultados dos questionários, adiante tratados, respondidos pelos funcionários dos gerentes e também pela fala a seguir:

*“a autoridade na empresa é focada em algumas pessoas dependendo do momento pessoal da diretoria com o gerente...não existe um organograma formal...o dono chama alguém e dá uma incumbência, depois ele tira. O gerente não sabe como se posicionar...” (gerente 01)*

A fala acima não demonstra, por si só, o estilo gerencial do gerente autocrático, mas sim a concorrência entre o estilo autocrático da alta-administração com a estrutura da organização, ou seja, paternalista e informal. Esta combinação pode remeter a um estilo autocrático do gerente. A fala do gerente abaixo evidencia tal circunstância, quando perguntado como ele (gerente) avalia seu subordinado:

*“avalio da mesma forma que a diretoria, eu vejo não só os resultados, mas a conduta, a forma com que ele está desenvolvendo o trabalho, se está motivado por aquilo que está acontecendo e eu dou esse retorno para ele.” (gerente 03)*

O estilo autocrático também aparece nas respostas dos gerentes quando questionados sobre as críticas realizadas por seus funcionários. As falas abaixo demonstram tal situação:

*“não recebo críticas dos meus funcionários. Eu gostaria de ter uma condição para estar recebendo uma avaliação com esses funcionários...” (gerente 02)*

*“em alguns momentos recebo críticas...e se forem críticas que tenham fundamentos procuro corrigir...” (gerente 03)*

A ausência da estratégia formal, aliada ao caráter centralizador da administração pode provocar distúrbios nas ações gerenciais das empresas familiares. As falas abaixo procuram retratar tal circunstância:

*“Não há critérios claros para acompanhamento gerencial. Da mesma forma que a gente não sabe como vem, também não sabe como é feito isso...as vezes você fica sabendo das mudanças por intermédio de companheiros ao redor, e você vai tocando.” (gerente 01)*

*“As decisões e mudanças são informadas depois de estabelecidas...as vezes por e-mail ou pessoalmente...isso afeta meu trabalho porque você tem que ajustar aquilo rapidamente para minimizar o impacto com os funcionários.” (gerente 04)*

*“O acompanhamento pela diretoria é muito fraco e poderia ser mais organizado.” (gerente 05)*

O estilo gerencial democrático é aquele em que as diretrizes são debatidas em grupo a partir do estímulo do líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o objetivo, restando também para esse – o grupo – a divisão das tarefas (UHLMANN, 1997).

Muito embora o estilo democrático pareça ser encontrado comumente em organizações, as entrevistas desenvolvidas com os gerentes da empresa familiar alvo do estudo não demonstraram as características para tal classificação, o que pode ter sido influenciado pela estrutura da organização, ou seja, a estrutura com características centralizadoras podem inibir comportamentos mais democráticos, muito embora estes possam ser objeto de discursos dentro e fora da organização.

As organizações vêm desenvolvendo trabalhos em grupo e equipes. Os gerentes da empresa familiar estudada foram questionados sobre tais eventos, havendo predominância da não existência formal destes trabalhos, conforme discursos abaixo:

*“...as atitudes da empresa não estimulam o trabalho em grupo...o que existe são grupos de trabalho que se reúnem esporadicamente para melhorar alguma coisa...” (gerente 08)*

*“O trabalho em grupo é sempre determinado pela diretoria e os gerentes tem que cumprir esta determinação, muito embora não haja controle e os grupos se esvaziam rapidamente.” (gerente 05)*

Os trabalhos em grupo devem, normalmente, conter membros de diversas áreas do conhecimento e, principalmente, possuir objetivos e prazos. Para Schermerhorn (1999), a ausência de tais requisitos, aliada à falta de uma liderança, fatalmente resulta no insucesso da atividade grupal. Para os gerentes, conforme Quadro 09, existe uma espécie de ausência de acompanhamento gerencial, a qual está vinculada também a não existência de claras diretrizes.

#### 9.4.6 Motivação gerencial

Conforme prescritas no quadro teórico inerente à motivação constante deste trabalho, muitas teorias foram desenvolvidas ao longo dos anos para explicar a hierarquia de motivos que são capazes de fazer com que alguém desenvolva determinado comportamento. Procurou-se com este trabalho, após conhecer as principais teorias motivacionais, associar estas com a estrutura organizacional de uma empresa familiar e, especificamente, com as percepções gerenciais e a satisfação dos funcionários.

Observou-se, ao analisar as resultantes das entrevistas, que a estrutura organizacional da empresa familiar proporciona uma relação extremamente particular para com seus gerentes. Tal particularidade consubstancia-se no fato que a centralização do poder sob a égide dos proprietários, bem como a organização informal dos trabalhos, trazem, ao mesmo tempo, resquícios de frustração para os gerentes e uma proteção exacerbada, uma vez que, como já percebido em depoimentos de temas anteriores, a ausência da estratégia e acompanhamento por resultados causa a sensação de desorientação frustrante e, concomitantemente, liberdade frente aos resultados.

Uma das questões formuladas aos gerentes buscou identificar sua participação efetiva na atividade gerencial a partir da sua percepção, sendo salutar lembrar os papéis gerenciais descritos por Schermerhorn (1999): informacionais, interpessoais e decisoriais. Procurou-se, a partir de então, verificar a participação destes gerentes nos processos inerentes a tais papéis, uma vez que, devido à otimização característica da organização familiar, poder-se-ia haver confusão entre o gerenciamento e a operação. As falas abaixo procuram retratar os resultados:

*“...é difícil definir meu papel na empresa. Se eu for dizer para você hoje qual meu papel eu não passo de um auxiliar ou um simples operador. Esse é o fato.” (gerente 01)*

*“Eu faço a gestão de processos de clientes e ainda de pessoas que desenvolvem a operação.” (gerente 02)*

*“Meu papel hoje está muito voltado para o todo, não só no sentido do desenvolvimento humano e relações,...mas também o de integrar, o que hoje é uma dificuldade.” (gerente 03)*

*“...implanto módulos e tento trazer um padrão que eu desenvolvi e acredito que é melhor para a empresa.” (gerente 04)*



*“...sou responsável por uma área, mas não me sinto um gerente. Tenho que trabalhar na reestruturação do setor, entretanto me sinto perdido, pois uma hora um fala uma coisa e o outro fala outra completamente diferente.” (gerente 06)*

*“...meu papel é o de liderar, não basta ser chefe.” (gerente 07)*

*“...é um papel novo...hoje a função perdeu um pouco o sentido em função da equipe que estava no departamento, ou seja, todos tem que operar e não tenho que gerenciar mais nada a não ser meu trabalho.” (gerente 08)*

Como se pode perceber, a amostra das respostas acima, com supedâneo no quadro categorizado, trouxe para reflexão um dos aspectos inerentes à motivação do profissional, ou seja, conhecer seu papel e a sua importância para a organização. As informações transmitidas pelos respondentes neste aspecto demonstram que a estrutura organizacional familiar não privilegia a assunção de cargos e não define claramente as áreas de responsabilidade para que se exerçam os papéis gerenciais. Também resta evidenciada a possibilidade de discussão ideológica entre membros da família e a confusão na segunda linha de importância, ou seja, a gerencial. Por derradeiro, observa-se que a influência da estrutura organizacional familiar no estilo gerencial encontra ainda reflexos na metodologia de trabalho, ou seja, a liberdade paternalista preconizada nestes tipos de estrutura, ao mesmo tempo em que desburocratiza, acaba por cercear a ação, provocando a adoção de modelos próprios de condução das atividades.

Aqui, abre-se espaço para se tratar da questão da produtividade gerencial, pois, possível é, associar o aspecto da relação do gerente com a estrutura familiar da organização. Pois bem, não existindo uma metodologia administrativa e, segundo os gerentes entrevistados, uma coesa e clara distribuição de papéis, a produtividade gerencial tende a ser menor.

Ademais, para o IPEA (2002), produtividade é um conceito complexo para se interpretar, sendo, em sentido revertido, a moeda de troca para o emprego difícil de interpretar, sendo que, tecnicamente, pode crescer mais a produção do que o nível de emprego e isso não somente se explica pelo alto valor da mão-de-obra, mas também, mas também, dentre outros, pelo empenho do funcionário.

O crescimento da produção em maior proporção do que o nível de emprego, torna escasso o mercado de trabalho para os que não estão preparados ou se aprimorando. Segundo o IPEA (2002), havendo investimentos em educação e treinamento, os níveis

de produtividade, geralmente, se elevam. Ainda para o instituto, a medida da produtividade deve fornecer, quantitativamente, indicadores do quão combinam funcionários e empregos. Neste sentido os investimentos específicos para o emprego feitos por empresas e trabalhadores para melhorar a maneira como o trabalho é feito serão agregados à produtividade.

No caso da organização familiar em apreço e, conseqüentemente, dos gerentes que prestaram seu depoimento para este trabalho, como visto nos quadros pertinentes e, como poderá ser visto em alguns trechos dos depoimentos mais adiantes, o gerente encontra-se desorientado e não regularmente avaliado. Isso pode afetar a produtividade, portanto, da empresa e do próprio gerente.

“...um mercado de trabalho que funcione bem não somente assegura que os que estão à procura de emprego encontrem um vantajoso e consigam segurança razoável de renda, mas também permite que os trabalhadores sejam alocados em seu melhor uso pelas empresas. Isto implica produtividade mais alta para as empresas e melhores salários para os trabalhadores com níveis crescentes de emprego.”  
(IPEA, 2002, pág. 13)

A figura a seguir demonstra, em comparação com outros países, a relação entre o valor agregado por trabalhador e o PIB *per capita*:

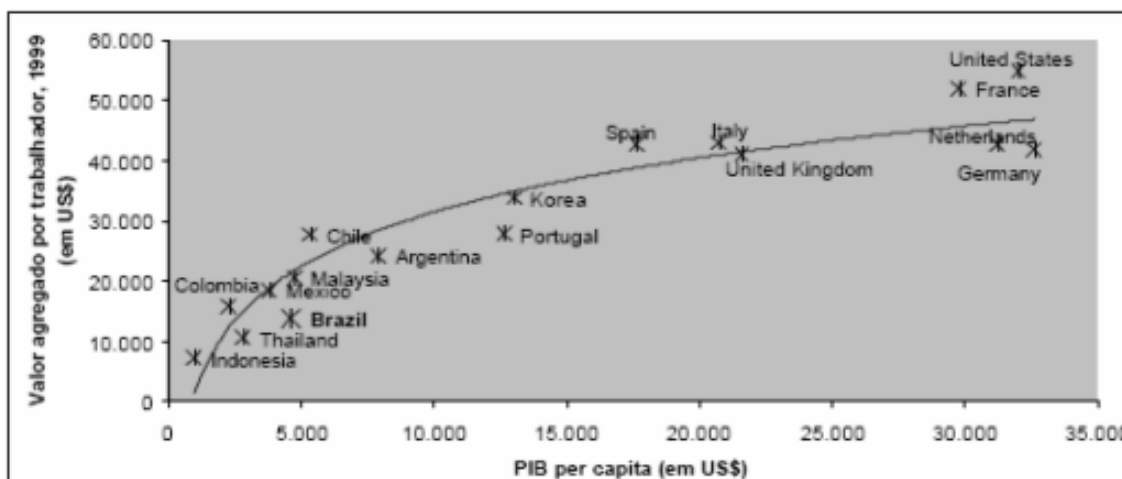


Figura 25 – Produtividade da mão-de-obra (OIT, 1999, apud IPEA, 2002)

Retomando os aspectos da motivação, as várias teorias a respeito denotam significados distintos, os quais podem ser apreendidos por um ou outro perfil, assim

como sofrem influências da formação, cultura e do ambiente. Por certo, as teorias motivacionais, desde as que consideram a hierarquia das necessidades até as que têm a expectativa pelo resultado e realização, procuram traçar parâmetros para fazer da satisfação pessoal um poderoso instrumento de melhoria da organização. Para tanto é preciso de aplicabilidade.

Questionado sobre as principais necessidades satisfeitas pela organização e quais os gerentes gostariam que fossem atendidas, várias foram as respostas gerenciais. Abaixo algumas:

*“Hoje tenho um emprego e um salário. Isso é ótimo, mas gostaria que tivesse treinamento e investimento no funcionário. Mas isso deveria ser canalizado para a empresa, pois seria preciso dar condições dele aplicar o conhecimento adquirido na própria empresa...” (gerente 08)*

*“Tenho satisfeito as necessidades profissionais, pois aprendo muito e é o que estou buscando no momento. (...) Gostaria que a empresa me desse maiores desafios” (gerente 07)*

*“Hoje ela satisfaz um emprego e um razoável salário. (...) Gostaria que atendesse o meu desenvolvimento profissional, o qual estou buscando, por conta própria, fora da empresa. Mas sei que a limitação da estrutura da empresa não permitiria este investimento, então eu mesmo faço.” (gerente 05)*

*“O salário me proporciona o básico...(...) Gostaria apenas de uma diretriz e um organograma que permitisse a negociação e a diminuição da insegurança.” (gerente 01)*

Os discursos supra mencionados, novamente, fazem menção à estrutura organizacional e sua relação para com a satisfação dos gerentes. As necessidades básicas são plenamente satisfeitas, todavia, a centralização e a filosofia evolutiva, muitas das vezes relacionada às crenças dos proprietários, não reconhecem a realização como sendo um fator importante na satisfação e, por conseguinte, para a organização.

Aqui, por sua vez, abre-se espaço para uma referência ao padrão do trabalhador brasileiro, face à economia e outros fatores suso mencionados. Segundo o IPEA (2002), na maior parte dos casos, segurança de renda está equiparada com a segurança do emprego, todavia as implicações são muitas, por exemplo, para se aumentar a segurança do emprego é preciso criar mais incentivos e oportunidades

para que funcionários possam aperfeiçoar suas habilidades. No Brasil a insegurança no emprego tem, como conseqüente, uma insegurança salarial, o que, por sua vez, pode limitar o planejamento do futuro. A figura seguinte ilustra esta situação:

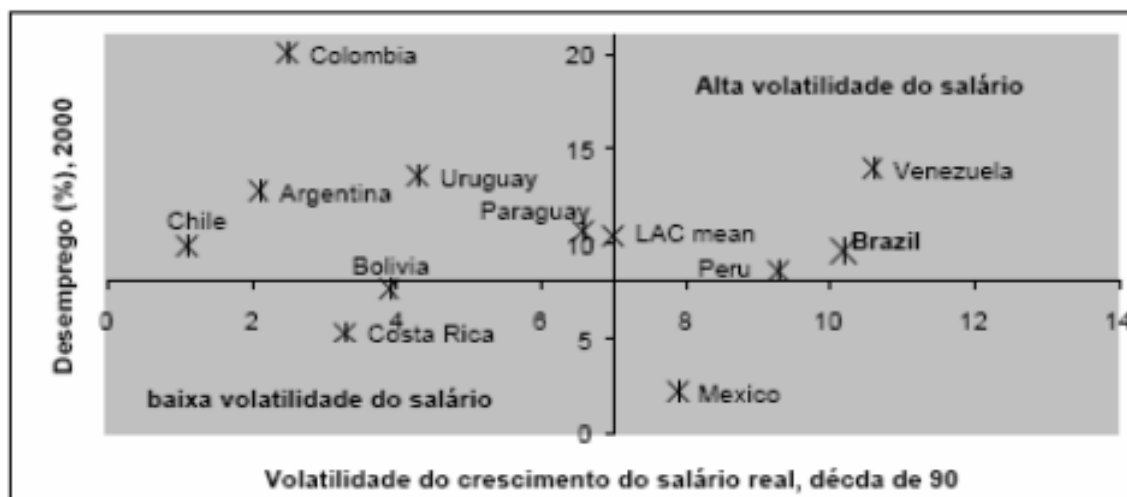


Figura 26 – Indicador de incerteza de renda (IPEA, 2002)

Como mencionado no quadro teórico, as organizações podem desenvolver programas para aplicabilidade das teorias motivacionais, tais como a administração por objetivos e outros programas voltados ao desenvolvimento profissional. Percebe-se, por intermédio da fala dos gerentes, que a forma de organização não prestigia tal circunstância, visto que a somatória da ausência da gestão estratégica com a não existência dos programas, por exemplo, de remuneração vinculada a resultados pode tornar a satisfação do gerente apenas comum, isto é, poderá não estimulá-lo a fazer mais do que ele poderia. A fala abaixo representa um grau de conformismo com a estrutura da empresa por parte de um gerente:

*“Sim, eu acredito reunir as habilidades para a liderança, mas eu preciso aprimorar mais e estou fazendo isso por conta própria, pois, em outra empresa, não conseguiria ser qualificado para exercer a função de gerente que hoje exerço aqui...” (gerente 04)*

Por outro lado, a fala acima denota uma condição extremamente paternal da empresa familiar, ou seja, ele possibilita a socialização a partir do desenvolvimento. Existem estudos que demonstram e confirmam serem as organizações familiares mais conscientes de suas responsabilidades sociais em relação à comunidade na qual se inserem, assim como que os membros da família controladora aceitariam com mais freqüência fazer sacrifícios e perdas em longo prazo para salvar a empresa e não fazer demissões (ASTRACHAN 1988; KETS DE VRIES, 1993).

Um outro aspecto positivamente interessante é que, em tempos de intensificação das relações lógicas e de resultados a qualquer preço, as organizações familiares tendem a permanecer como redutos da sobrevivência do significado social e afetivo da atividade produtiva e profissional. Isto ocorre devido ao fato de que os processos de socialização e de aprendizado são freqüentemente vivenciados de forma mais humanizada em muitas dessas organizações (DAVEL & COLBARI, 2000; NOGUEIRA, 1984).

Questionou-se também os gerentes sobre a existência de planos de carreira na organização, uma vez que, partiu-se do pressuposto ser a visão de futuro um importante ingrediente na satisfação gerencial. Eis algumas das respostas:

*“Não há plano de carreira quando não há diretriz, nem plano estratégico. Todos trabalhavam pelo espírito dos donos, mas com o tempo isso vai mudando e alguns até já deixaram a empresa e estão bem em outras...” (gerente 01)*

*“Existe plano sim, mas está acontecendo aos poucos e a empresa está bastante interessada nisso. Já existe, mas não está dentro de uma condição...” (gerente 02)*

*“Plano exatamente não. O que existe é que algumas pessoas disputam posições estratégicas dentro da empresa” (gerente 04)*

*“Creio que não teria...na maioria das empresas, como essa, se você está servindo continua.” (gerente 05)*

Percebe-se que a estrutura familiar não desenvolve planos formais de carreira, nem para os gerentes, nem para os demais. Por certo deve existir algum critério de evolução, todavia estes restam vinculados às opiniões e percepções dos proprietários, não sendo, ao menos por dedução consequencial do constante dos textos acima, valorizados possíveis métodos lógicos tais como formação, resultados mensuráveis e outros.

A não visão pragmática do futuro também é uma outra forma de influência na organização, pois pode se instaurar uma confusão de modelos de gestão de pessoal, uma vez que os gerentes, via de regra, são responsáveis pela satisfação e carreira dos demais funcionários. A fala abaixo demonstra a incerteza de um dos gerentes em relação à existência de plano de carreira, situação, ao menos, não esperada de tal posição na organização:

*“Plano de carreira acredito que exista, não tem muito, mas para mim acho que tenho muito que aprender e participar da empresa, mas existe plano de carreira sim. Acredito que no futuro sim.” (gerente 05)*

A pesquisa também procurou apreender dos gerentes a percepção destes sobre as características gerenciais, assim como sobre suas relações particulares para com tais características. Alguns dos respondentes informaram que as características gerenciais e de liderança são oriundas do nascimento, ou seja, é dom. Outros informaram que se trata de um processo de aprendizado, mas que depende de aperfeiçoamento constante. A grandiosa maioria informou que acredita reunir as habilidades necessárias ao exercício gerencial e de liderança.

Ainda relacionada à motivação e a estrutura da organização, perguntou-se aos gerentes especificamente sobre as recompensas e penalizações estabelecidas pela empresa em função de bons e maus resultados alcançados pelos gerentes e sua equipe. A exemplo de outras questões já discutidas neste capítulo, observa-se que a estrutura familiar, no caso em apreço, não privilegia a organização formal das tarefas e responsabilidades, porquanto, também não considera claros critérios de recompensas e penalizações, aqui, vinculados ao caráter paternalista da organização, ou seja, a relação com os gerentes é fortemente pessoal. Citam-se alguns discursos inerentes a este assunto:

*“Os bons resultados surgem, porém não há recompensas por esforço adicional...naturalmente os gerentes não são penalizados por maus resultados...” (gerente 01)*

*“Eu tive a oportunidade de estar tendo acesso a informações confidenciais e isso é uma recompensa...eu pude acompanhar que existe uma determinada função cujos resultados não atingem o que é esperado pela diretoria, tem que trocar. Não acho que isso seja uma penalidade...” (gerente 02)*

*“Não há recompensas e as penalizações podem ou não ocorrer e dependem do momento. Essas punições são muitas vezes no tratamento pessoal pela diretoria e na forma de chamar a atenção. Em alguns casos nem se sabe o tamanho do problema e o impacto dele.” (gerente 03)*

*“São recompensados sim, não em dinheiro, mas com alguns elogios...não são penalizados, mas sim informados do que não está bom para poder ser melhorado” (gerente 07)*

Acima denotam-se também outras características das organizações familiares tradicionais, ou seja, a não adoção das ferramentas de gestão contemporâneas, resumindo os critérios de avaliação a modelos particulares da família. Ao questionar os gerentes sobre o método de avaliação utilizado na organização obtiveram-se as seguintes respostas:

*“Existem várias conversas e normalmente o resultado é: corre atrás...é importante saber como se é avaliado” (gerente 01)*

*“É importante saber quem e como avalia. Foi implantado uma avaliação de desempenho que está muito precoce. Então a avaliação é feita com follow-up nas conversas com a diretoria.” (gerente 02)*

*“A avaliação é muito pessoal e não existem critérios...” (gerente 04)*

Para O'Donnell (1997) a capacidade de uma organização de crescer, superar a estagnação e a recessão, pode ser suprimida quando o estado dos relacionamentos internos da empresa não é bom.

Para Long (1997) o apego ao passado, a arrogância, os jogos de poder e os conflitos interdepartamentais e intelectuais, estão entre os fatores, inerentes ao ser humano, que ocorrem nas organizações e contribuem para exterminá-las. Neste caso, um espírito positivista abre as portas para que o trabalho seja reconhecido e para que se estabeleça o sentimento de que todos são partes integrantes da empresa.

Por derradeiro, questionou-se os gerentes sobre uma avaliação geral de seu desempenho na organização. Algumas das respostas se apresentam em seqüência:

*“Meu desempenho é médio, pois faltam recursos e você tem que trabalhar com seu feeling.” (gerente 01)*

*“Pelos resultados e dedicação, de regular para bom.” (gerente 04)*

*“Bom, hoje esse desempenho poderia ser mais elevado. Tenho uma atividade gerencial que atualmente não está sendo exercida na totalidade porque tenho, como os outros, muita atividade operacional...” (gerente 05)*

Em seqüência, a discussão sobre resultados cobrirá as percepções dos funcionários da empresa ora pesquisada.

### **9.5 Questionário com os funcionários dos gerentes e líderes**

O questionário realizado com os funcionários dos gerentes e líderes de equipes da empresa familiar selecionada para o desenvolvimento da pesquisa, partiu do princípio que o método quantitativo permitiria um melhor tratamento dos dados, dado o tamanho da amostra. As respostas proporcionaram um conjunto de informações que permitiu uma posterior análise estatística, a qual, exatamente por ser quantitativa, neste caso, possibilitou alcançar os objetivos pretendidos.

A preocupação na elaboração do questionário foi perceber o sentimento sobre a estrutura organizacional da empresa e a forma que esta estrutura – familiar – e os gerentes e líderes se relacionam entre si e para com eles - funcionários - em vários aspectos, tais como motivação, autonomia, percepção da empresa e diretrizes e solução de problemas da empresa.

Não obstante, o questionário também considerou, a partir de sua elaboração e da perspectiva dos funcionários, a necessidade de apreender a satisfação dos funcionários para com a empresa em si e para com os respectivos gerentes.

#### **9.5.1 A estrutura do questionário**

As questões foram elaboradas, em sua maioria, fechadas, ou seja, com opções preestabelecidas para escolha de uma única resposta. Outras foram elaboradas semi-abertas, de modo a permitir a escolha de mais de uma alternativa e, por fim, uma questão estava totalmente aberta e voltava-se para a coleta discricionária dos respondentes. Os funcionários responderam de acordo com a opção que melhor lhes convieram, objetivando-se, com isso, validar ou contrapor idéias e discursos apresentados nas questões abertas dos proprietários e do corpo gerencial.

O questionário elaborado para esta pesquisa continha 24 (vinte e quatro) questões, as quais versavam sobre os temas citados no título anterior, para que, juntamente com a análise das outras pesquisas, demonstrasse o estilo do gerente e líder da empresa familiar, assim como a influência gerencial na organização e no trabalho do funcionário.



### 9.5.2 Amostra, categorias e análise de conteúdo

A amostra é representativa, uma vez que foram entregues questionários para a totalidade de funcionários da empresa, ou seja, 104 (cento e quatro) funcionários à época, sendo que foram devidamente respondidos 80 (oitenta) destes questionários, cujos resultados passam a serem analisados em seqüência.

#### a) Idade

A distribuição das idades dos respondentes do questionário demonstra uma tendência pela opção de pessoal mais jovem, sendo estes, portanto, privilegiados. A Figura 27 demonstra esta situação, pois 60% (sessenta por cento) dos respondentes se encontram em faixa etária entre 19 (dezenove) a 26 (vinte e seis) anos. A Figura 28 relaciona a idade com o gênero. Já a Figura 29 demonstra que a maioria dos respondentes ainda se encontra sem a contração de relação marital.

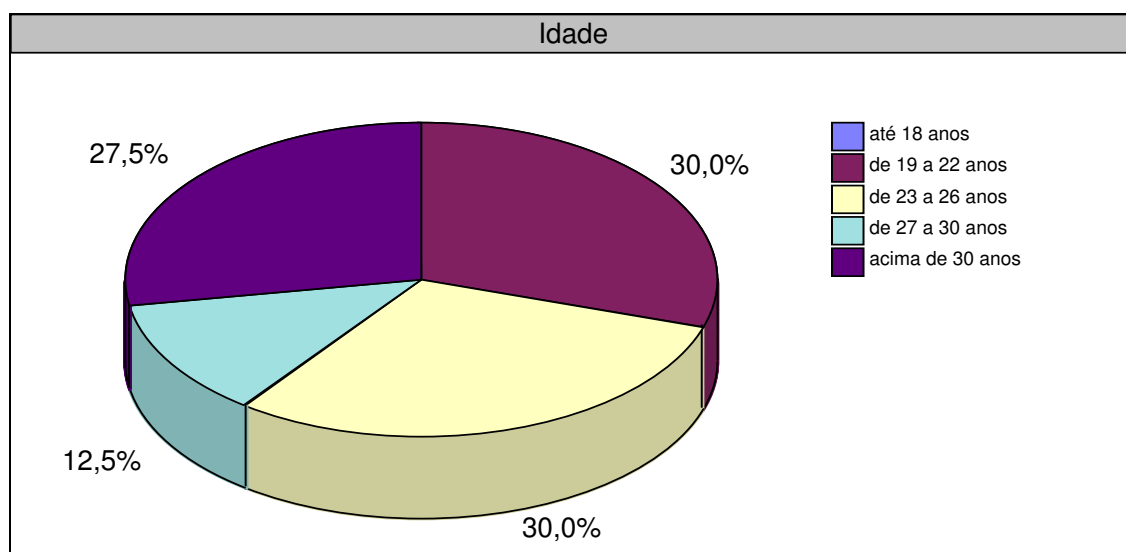


Figura 27 – Idade dos funcionários

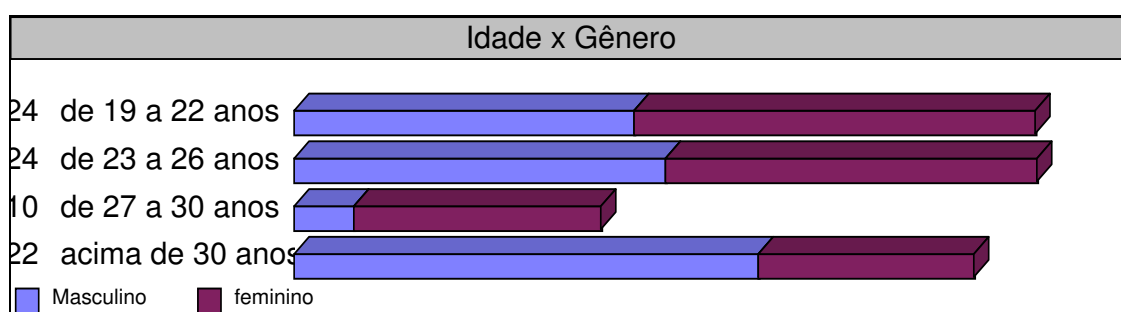


Figura 28 – Cruzamento entre idade e gênero dos funcionários

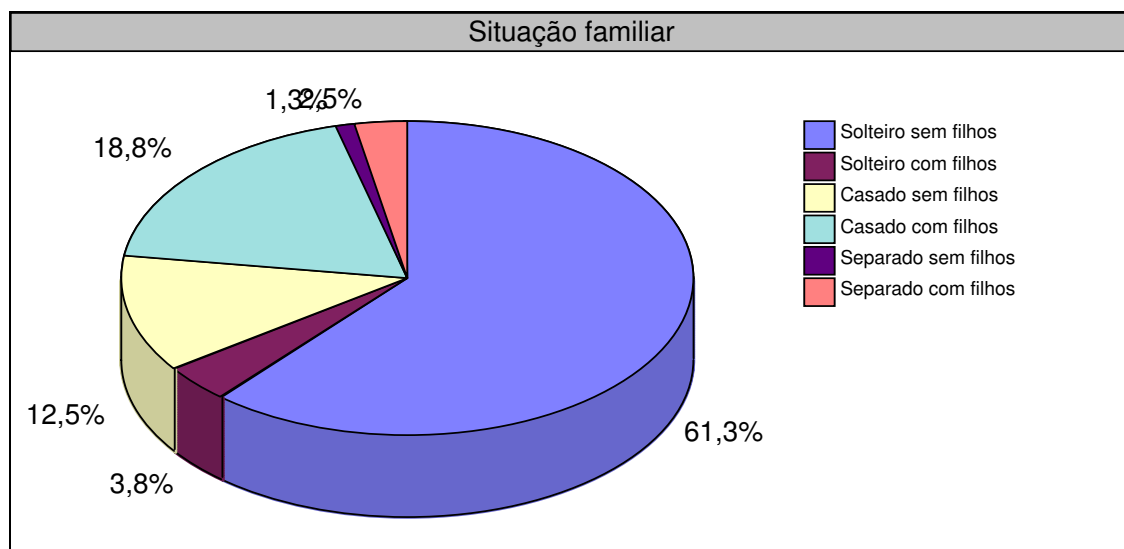


Figura 29 – Relação familiar dos funcionários

Ademais, insta salientar que o Brasil é um dos países com alta participação da população jovem no mercado de trabalho. Segundo pesquisa do Banco Mundial e estudos da OIT<sup>3</sup>, a entrada de grupos de recém-formados no mercado de trabalho gera redução da desigualdade, uma vez que há uma melhoria na distribuição da educação. A figura abaixo demonstra a participação de jovens no mercado de trabalho:

Participação da população jovem (menos de 15 anos) de 2000	
País	%
Brasil	28,8
Argentina	27,7
Chile	28,3
Colômbia	32,9
México	33,2
Espanha	14,6
Portugal	17,0
Itália	14,3
Alemanha	15,5
Países Baixos	18,3
Reino Unido	18,8
EUA	21,5
Coreia	21,5
Tailândia	25,2

<sup>3</sup> OIT – Organização Internacional do Trabalho

Figura 30 – Participação de jovens no mercado de trabalho (OIT, apud IPEA, 2002)

b) Local de trabalho dos respondentes na empresa

A amostra selecionada envolveu os vários locais de desenvolvimento das atividades da empresa, com predominância, conforme ilustrado pela Figura 31, de respondentes na cidade de São José dos Campos – SP, local este onde se localiza a matriz da empresa e seu maior cliente.

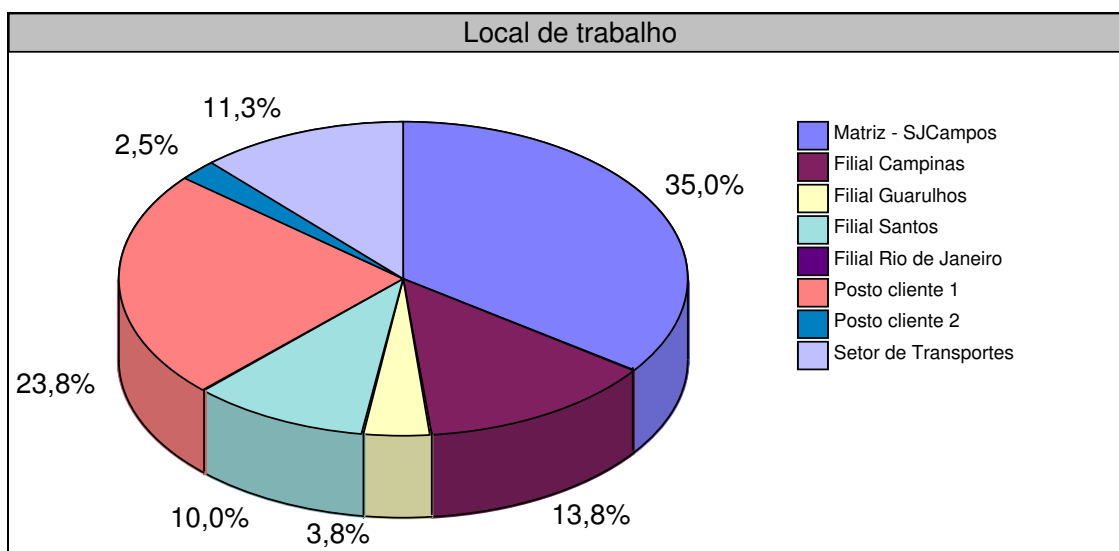


Figura 31 – Local de trabalho dos funcionários

c) Setor de trabalho dos respondentes

O setor de trabalho da empresa envolve diversas áreas, sendo que algumas estão vinculadas a setores operacionais da empresa, inclusive por tipos de produtos e clientes, e outras relacionadas à atividade administrativa. Cada setor é administrado por um gerente ou líder de equipe, sendo que o maior setor está representado, inclusive, na Figura 32 e representa a maior atividade operacional da empresa.

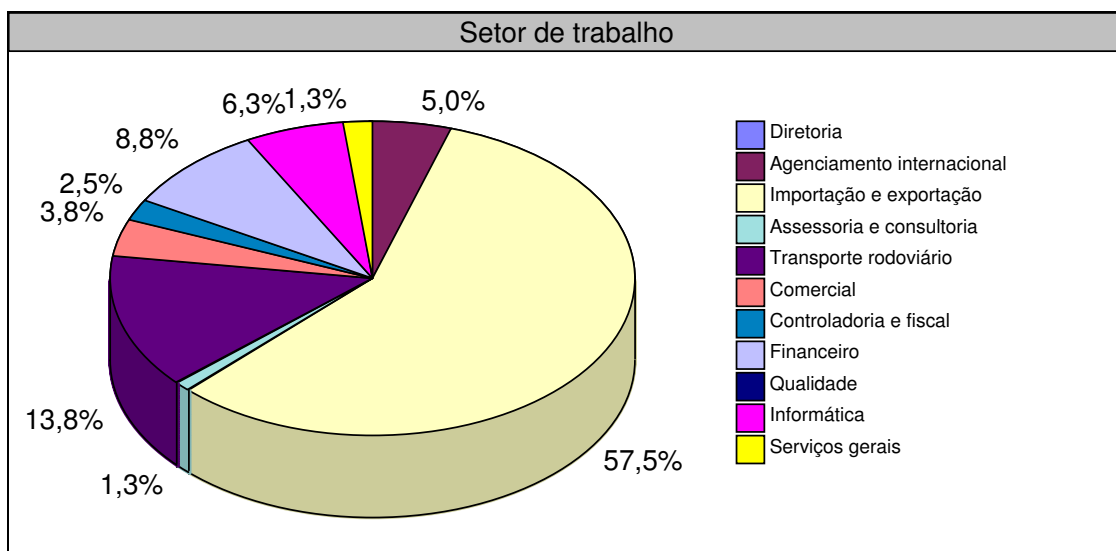


Figura 32 – Setor de trabalho dos funcionários

#### d) Gênero

A amostra selecionada é igualitária quanto à distribuição dos gêneros. Apesar da importância desta informação, não resta a este trabalho o dever de fazê-lo, em função de seus objetivos, todavia percebe-se, conforme Figura 33, importante participação do gênero feminino na empresa selecionada.

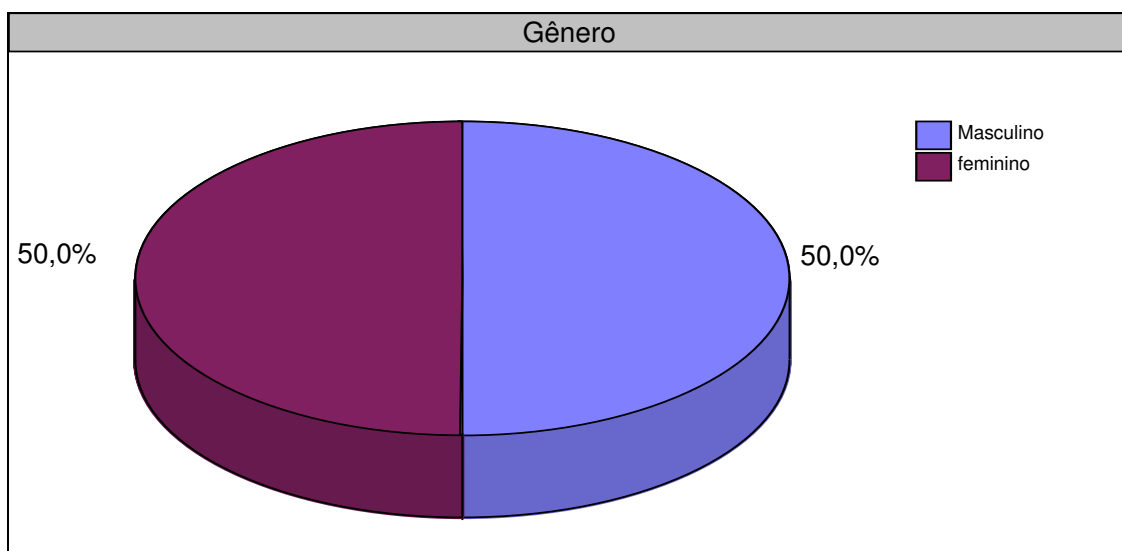


Figura 33 – Gênero dos funcionários

Conforme demonstrado anteriormente, na empresa alvo da pesquisa percebeu-se que as mulheres representam metade dos funcionários subordinados aos gerentes. A participação da mulher no mercado de trabalho é crescente e, neste sentido, dispõe os estudos a respeito.

“No Brasil, o ingresso da mulher no mercado de emprego vem crescendo muito. Em 1976, menos de quatro de cada dez mulheres em idade de trabalhar ganhavam salário. Atualmente, sua participação na força de trabalho excede os 59%. Isto se compara com os 86% para os homens. O grande aumento da mulher na força de trabalho ocorreu primariamente fora das áreas metropolitanas, onde a força de trabalho encolheu substancialmente na última década. Como em outros países, as mulheres brasileiras buscam com freqüência empregos mais flexíveis, menos orientadas para carreira, de tempo parcial e no setor de serviços, o que lhes permite não descuidar das responsabilidades domésticas” (IPEA, 2002, pág. 20).

A figura abaixo, ilustra, por meio de dois gráficos, a evolução das mulheres no mercado de trabalho:

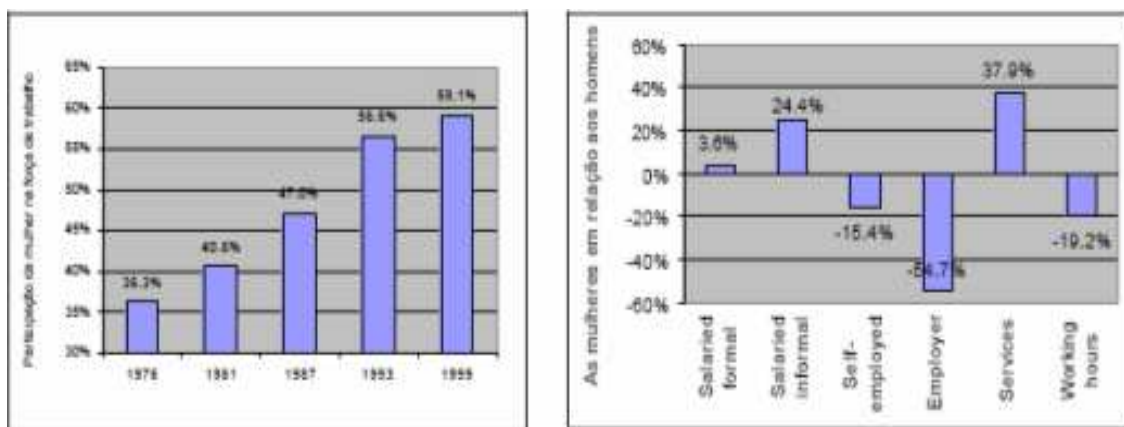


Figura 34 – Evolução das mulheres no mercado de trabalho (IPEA, 2002)

#### e) Tempo na empresa

A amostra que representa os funcionários alocados abaixo da média administração tem sua participação na empresa datada de um período curto. Não foi intenção deste trabalho avaliar a rotatividade dos funcionários, todavia, para uma organização com mais de 10 (dez) anos de existência (empresa avaliada no trabalho), percebe-se que mais de 70% (setenta por cento) está na empresa há três anos, sendo que quase 30% (trinta por cento) não completou um ano de empresa. A Figura 35 demonstra esta situação.

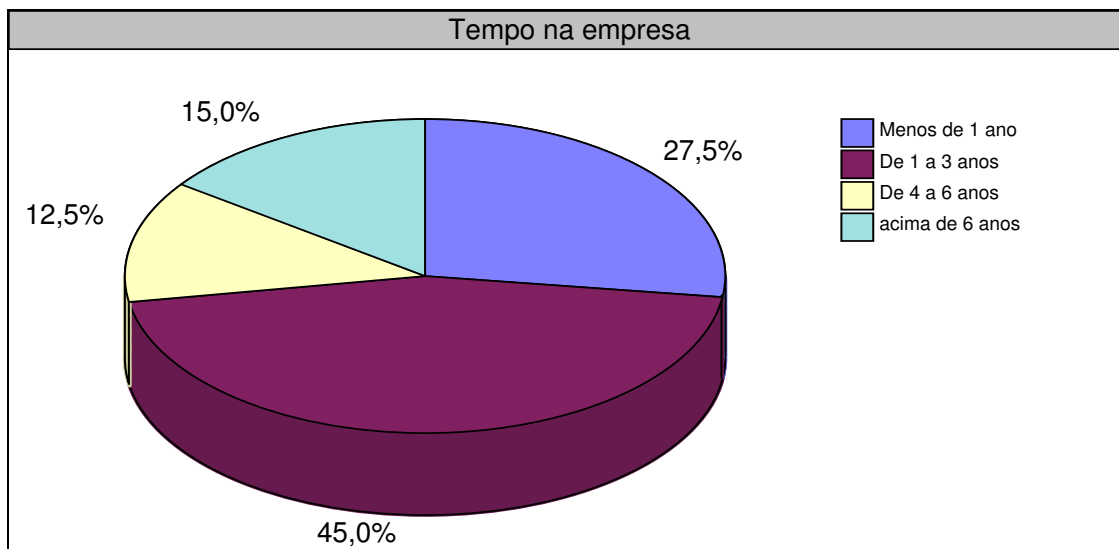


Figura 35 – Tempo de atividade na empresa dos funcionários

Muito embora não seja possível, por esta pesquisa, estabelecer uma relação direta entre o tipo de estrutura – familiar – e a rotatividade dos funcionários, torna-se interessante comentar a combinação de fatores para este item, ou seja, a massa de funcionários é predominantemente jovem e o tipo de organização encontrada, com ausência de controles formais e desprendida de controles rígidos, pode ensejar o aprendizado profissional dos jovens e a disponibilização destes para o mercado de trabalho.

Segundo o IPEA (2002), a rotatividade dos funcionários faz parte do mercado de trabalho, vez que, hoje em dia, emprego vitalício é raro artigo. As habilidades e competências do profissional se alteram ao longo dos anos em que o mesmo está ativo (aproximadamente por 40 anos).

Não obstante, a rescisão do contrato de trabalho acarreta custos para empregadores e empregados. O conhecimento e as habilidades específicas de uma profissão que um empregado adquire durante os anos de trabalho se perdem com a saída do emprego, o que pode levar a produtividade e salários mais baixos. Além do mais, o fato de os empregadores esperarem alta rotatividade reduz o incentivo para investirem no trabalhador individual (RAMOS & CARNEIRO, 2002).

Para o IPEA (2002) a rotatividade da mão-de-obra no Brasil é excepcionalmente alta. Um de cada três trabalhadores muda de emprego a cada ano e, além disso, a rotatividade da mão-de-obra tem aumentado em 60% desde a recessão em 1992 até 2001. A figura abaixo demonstra, comparativamente, a rotatividade no Brasil e nos Estados Unidos da América.

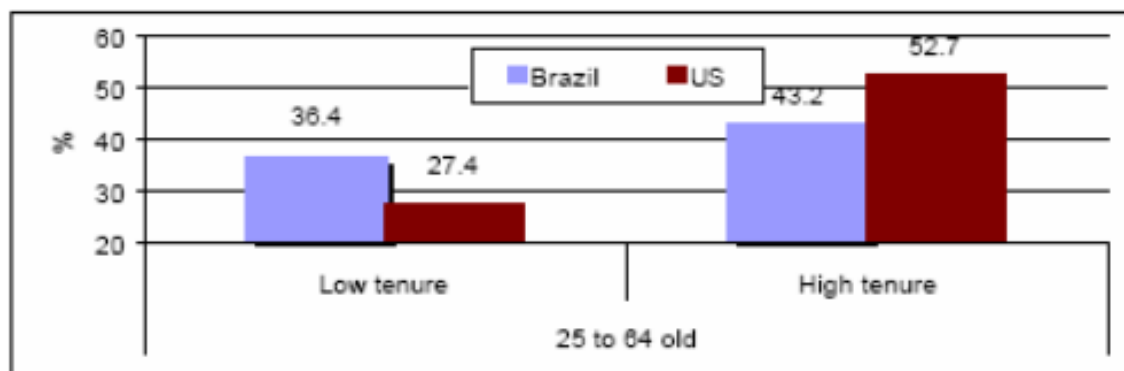


Figura 36 – Rotatividade no emprego (IPEA, 2002)

#### f) Função desempenhada

Os gerentes pesquisados administram as atividades de vários cargos, dentre os quais, destacam-se os assistentes, auxiliares e estagiários. Percebe-se que a organização objeto da pesquisa não possui características de cargos intermediários entre os gerentes e funcionários, restando ao gerente da empresa familiar, portanto, a administração direta de todos os tipos de funcionários, os quais perfazem quase 65% (sessenta e cinco por cento) dos respondentes. A Figura 37 apresenta a distribuição das funções e a incidência da utilização de recursos humanos alocados em atividades de estágio. Já a Figura 38 retrata o tempo na função.

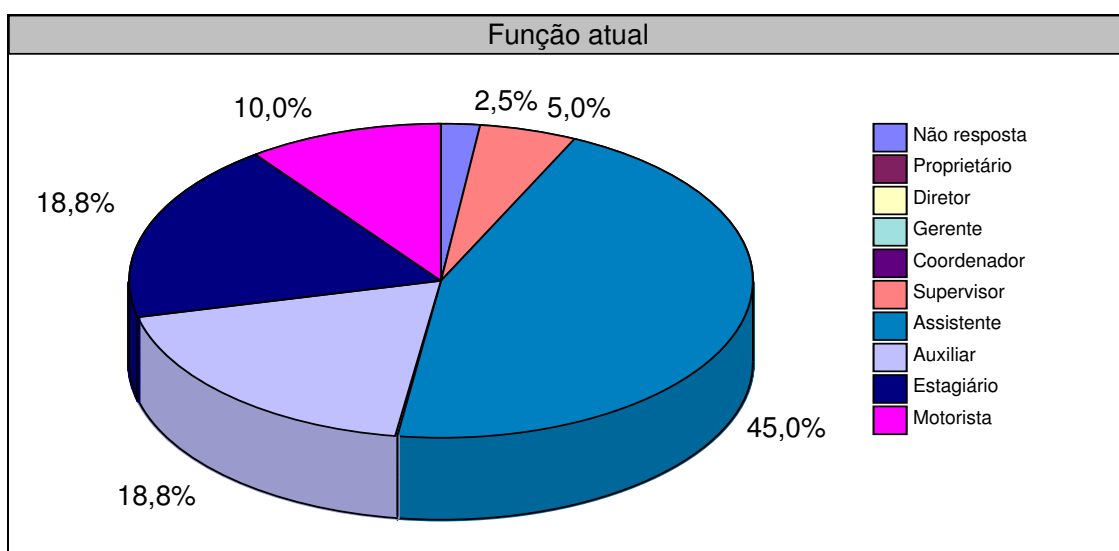


Figura 37 – Função desempenhada pelos funcionários

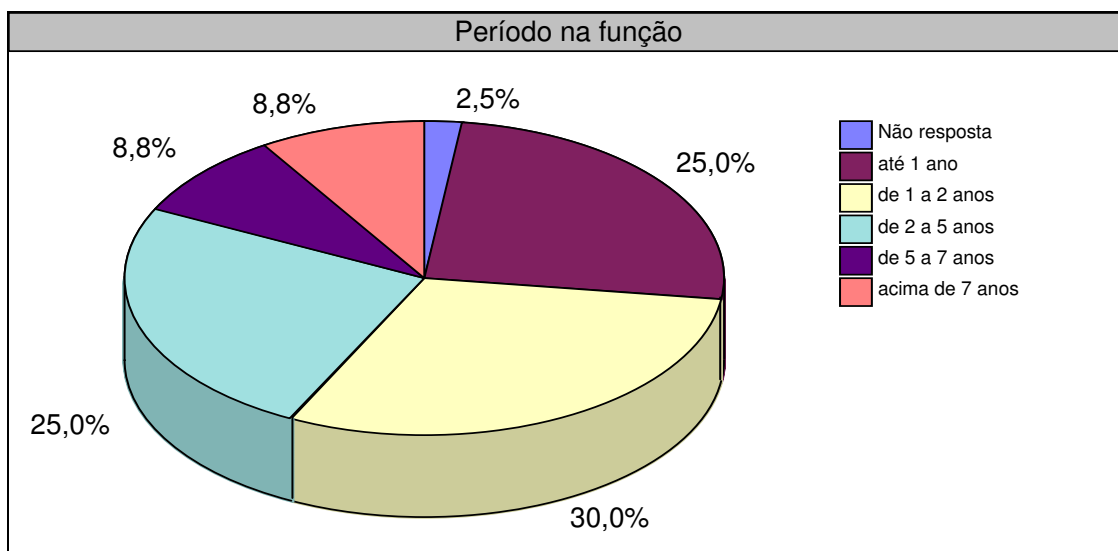


Figura 38 – Período na função dos funcionários

#### g) Nível de estudo e formação superior

O levantamento do nível de estudo dos funcionários da empresa pesquisada demonstra que 46% (quarenta e seis por cento), incluídos os estagiários, estão inseridos na vida universitária em desenvolvimento de cursos superiores. Com o segundo grau (ensino médio) completo foram, também representativos, 27,5% (vinte e sete vírgula cinco por cento) dos respondentes e apenas 7,5% (sete vírgula cinco por cento) dos funcionários da empresa familiar avaliada possuem formação superior. Destes com formação superior a maioria (15% - quinze por cento) atendem aos anseios do negócio da empresa, isto é, formação em comércio exterior. As Figuras 39 e 40 abaixo apresentam o nível de estudo e áreas de formação.



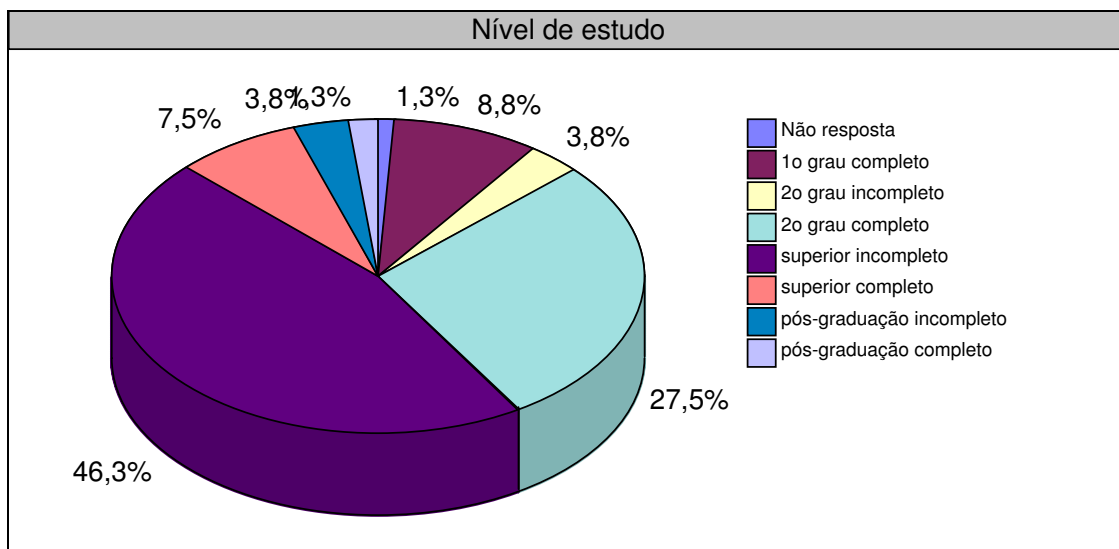


Figura 39 – Nível de estudo dos funcionários

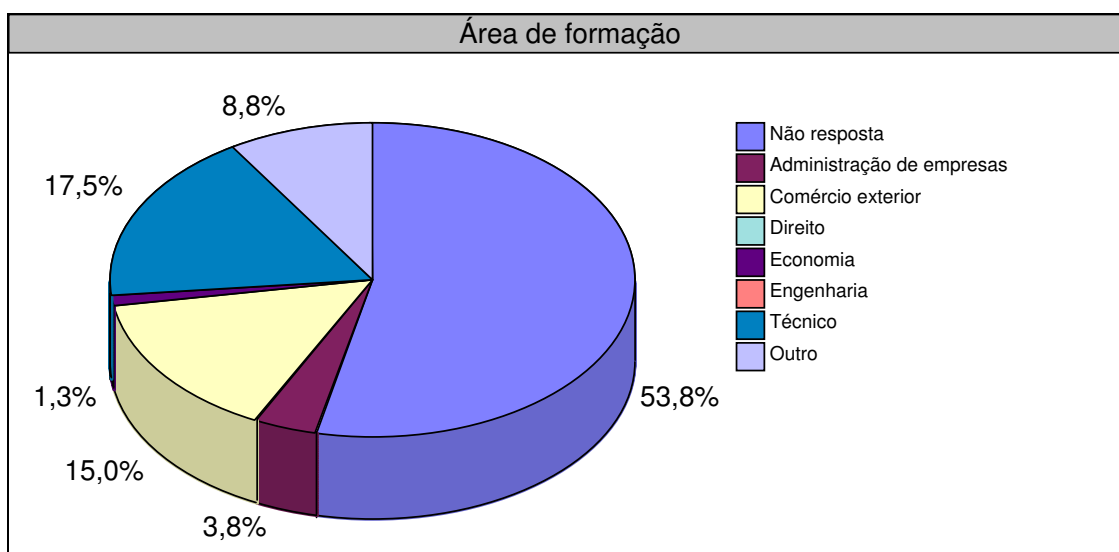


Figura 40 – Área de formação dos funcionários

Deve ser levado em consideração que o capital humano no Brasil permanece frágil e, de acordo com Barro e Lee (2001), o brasileiro mediano completou menos de cinco anos de estudo formal. No entanto, no caso da empresa selecionada, a maior parte dos funcionários estão desenvolvendo estudos superiores, o que, por sua vez, não significa que tenham experiência e maturidade suficientes para o desempenho de suas funções e, por outro lado, podem significar uma mão-de-obra inferiormente onerosa.

O baixo nível educacional dos funcionários pode colocar um limite superior efetivo aos produtos do mercado de trabalho. No Brasil, as pessoas com educação superior têm 20% mais probabilidade de participar do mercado de trabalho que os trabalhadores que freqüentaram apenas a escola fundamental. Eles também são 38% menos propensos a ficar sem emprego e, nessa eventualidade, conseguem emprego em um tempo seis vezes menor que os demais. Outrossim, é um fato bem conhecido que a produtividade e a inovação dependem crucialmente da disponibilidade de pessoal qualificado para o caso do Brasil. (SARQUIS & ARBACHE, 2002).

A figura abaixo apresenta um comparativo entre vários países no que tange ao nível de escolaridade, medido a partir dos anos de educação.

Nível de escolaridade de 2000 (população acima de 25 anos)	
Pais	Anos de escolaridade
Brasil	4,6
Argentina	8,5
Chile	7,9
Colômbia	5,0
México	6,7
Espanha	7,3
Portugal	-
Itália	7,0
Alemanha	9,8
Países Baixos	9,2
Reino Unido	9,4
EUA	12,3
Coréia	10,5
Tailândia	6,1

Figura 41 – Nível de escolaridade em diversos países (BARRO & LEE, 2001)

Já a figura seguinte demonstra a relação de crescimento existente entre o grau de instrução e o salário.

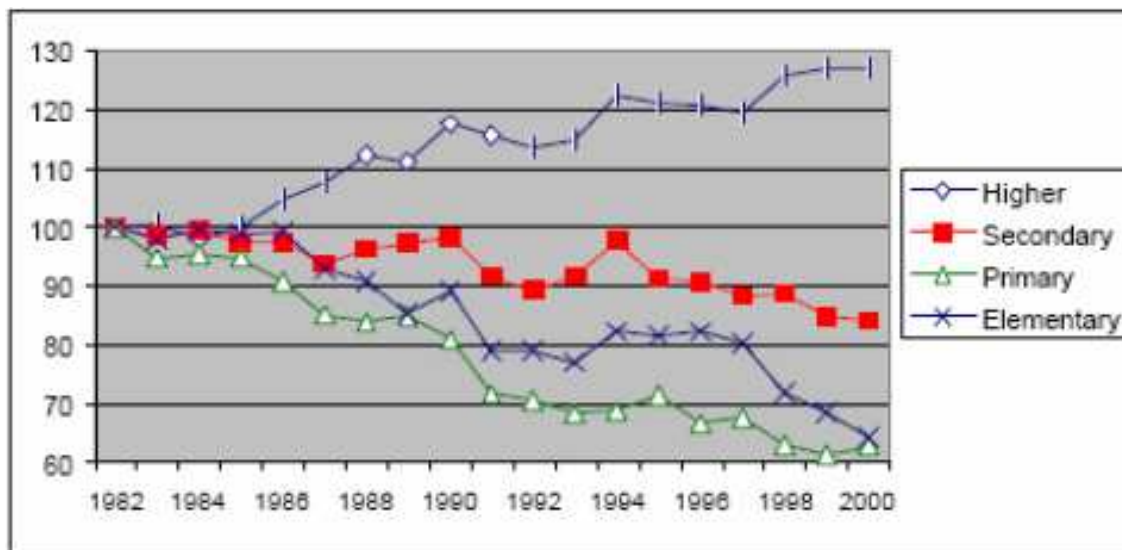


Figura 42 – Relação entre grau de instrução e faixa salarial (BLOM, HOLM-NIELSEN & VERNER, 2001)

#### h) Estrutura organizacional

Sob a ótica dos funcionários da empresa ora pesquisada, a estrutura familiar é confusa, ou, ao menos, dúbia, pois apresenta setores e momentos adequados aos procedimentos e outros caracterizados pela informalidade. A Figura 43 apresenta este resultado. Os funcionários informam, por intermédio de suas respostas, que as decisões da empresa são tomadas em parte pela diretoria e em outra, pelo gerente, o que está demonstrado na Figura 44.

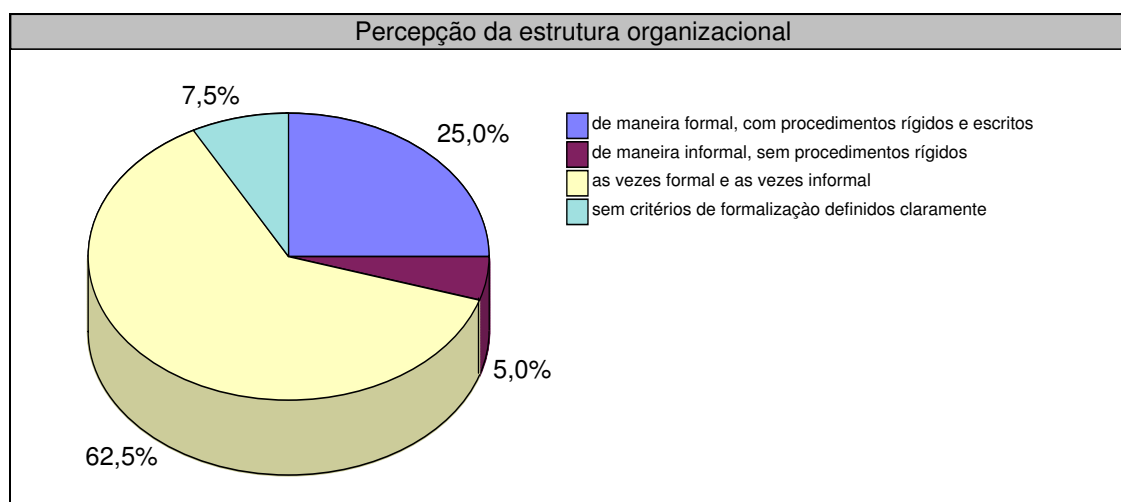


Figura 43 – Estrutura organizacional sob a ótica dos funcionários

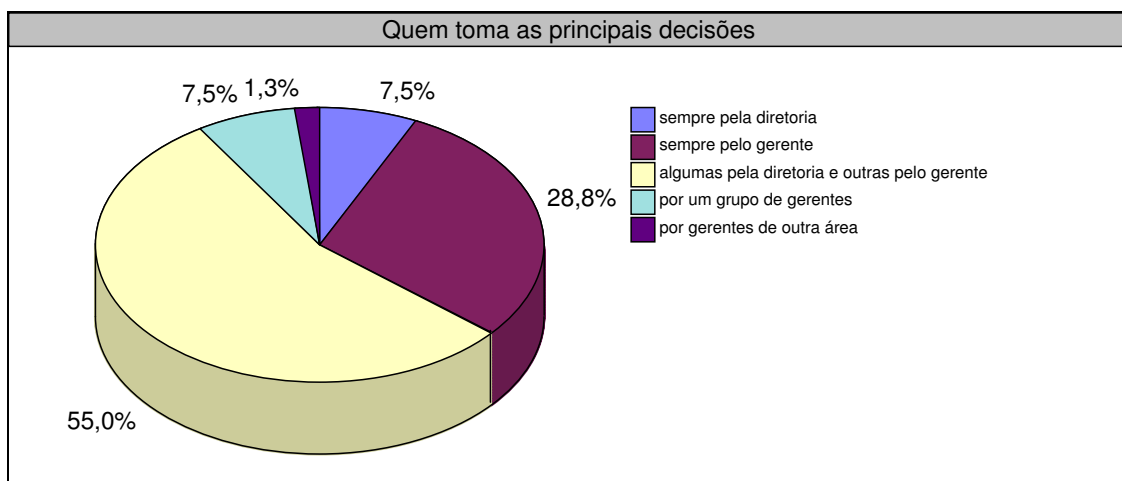


Figura 44 – Responsável pelas decisões na visão dos funcionários

A empresa, portanto, é organizada de maneira a ter centralização no comando e, segundo Oliveira (1999) os administradores-proprietários exercem, via de regra, os papéis gerenciais da empresa, uma vez que a estrutura familiar permite a livre locomoção e interferência dos proprietários. Entretanto, como a empresa possui também gerentes em sua estrutura, para os funcionários a não definição dos papéis gerenciais pode influenciar o andamento dos trabalhos e, por sua vez, gerar retrabalhos.

#### i) Função gerencial e satisfação para com o gerente

Este tópico da pesquisa voltou-se para a percepção dos funcionários em relação a razão da existência do gerente dentro da organização. A maioria das respostas – vide Figura 45 - evidenciou que o gerente tem como função principal coordenar as atividades dos funcionários para os resultados da empresa. Em segunda posição os funcionários definiram que o gerente deve atender os objetivos da alta administração. Apenas 10% (dez por cento) das respostas informou ser papel principal do gerente estimular os funcionários para o crescimento e desenvolvimento destes. Sobre a avaliação dos respondentes a respeito do nível de atendimento dos gerentes em suas atividades, observa-se que a maioria (65% - sessenta e cinco por cento) optou por uma avaliação satisfatória, conforme demonstrado na Figura 46.

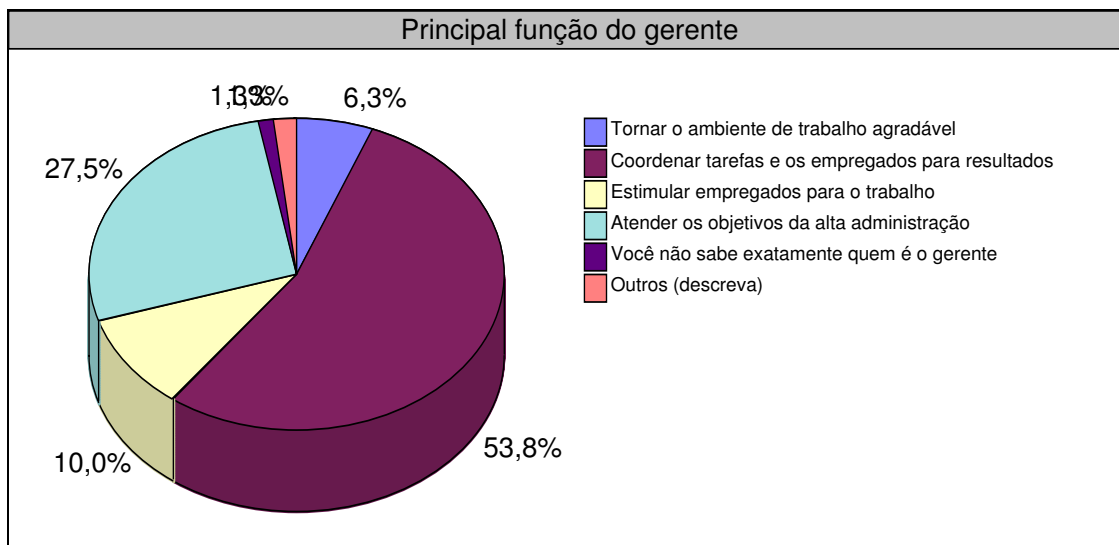


Figura 45 – Determinação da principal função do gerente pelos funcionários

Segundo Schermerhorn (1999), o gerente médio é responsável pelo trabalho proveniente do esforço de outras pessoas. Para Maximiano (2000), os gerentes devem transformar os grandes objetivos da administração em objetivos factíveis de serem executados por ele e sua equipe.

Nestes sentidos, as respostas dos funcionários sobre o papel gerencial são coerentes, muito embora, também seja reconhecido por eles – funcionários – a interferência da alta administração nestes papéis.

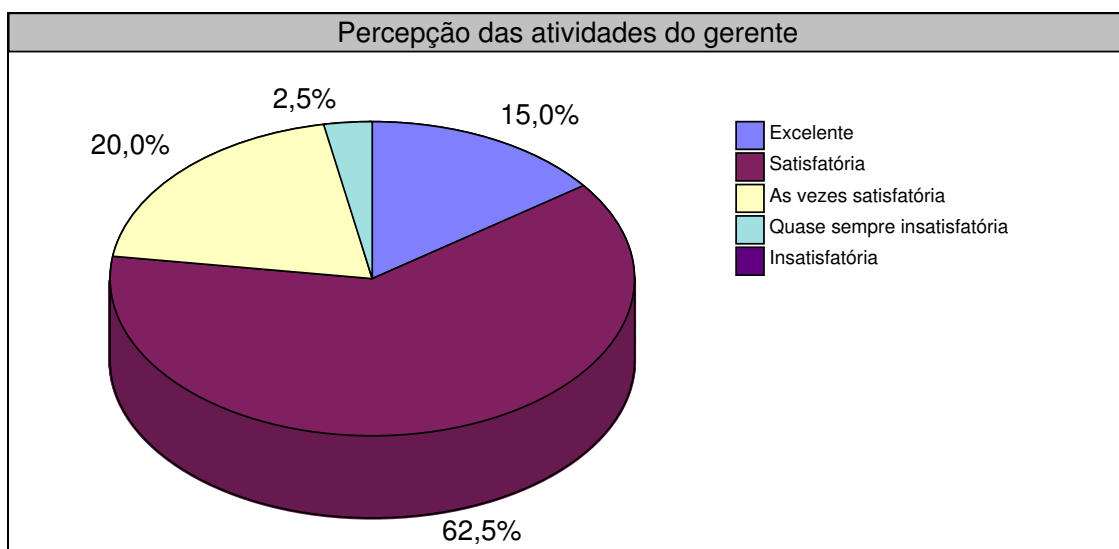


Figura 46 – Sentimento dos funcionários sobre o nível de atividades do gerente

## j) Características gerenciais e domínio técnico

Questionou-se os funcionários sobre as três principais características dos seus gerentes, conforme demonstrado na Figura 47. A característica mais citada foi a que estabelece que o gerente escuta o funcionário. A segunda característica identificada foi a existência de total autoridade sobre as atividades dos funcionários. A terceira característica realçada foi a capacidade de ensinar e reorientar. Pode-se traçar, a partir desses resultados, que os papéis gerenciais categorizados e reduzidos aos termos informacionais, interpessoais e decisoriais, segundo Schermerhorn (1999), são explorados apenas parcialmente, o que enseja a constatação do estilo familiar absorvido pelo gerente, ou seja, a valorização de relações pessoais e avaliações paternas. No tocante ao domínio técnico, percebe-se ao avaliar os resultados constantes da Figura 48, que o gerente tem conhecimento técnico.

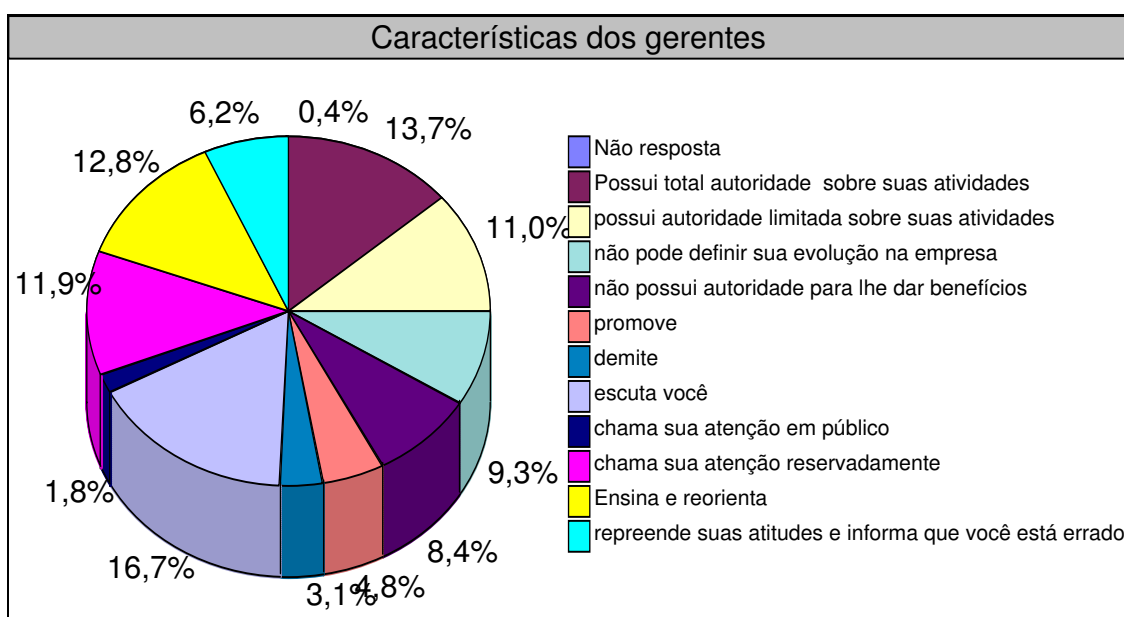


Figura 47 – Três principais características dos gerentes para os funcionários

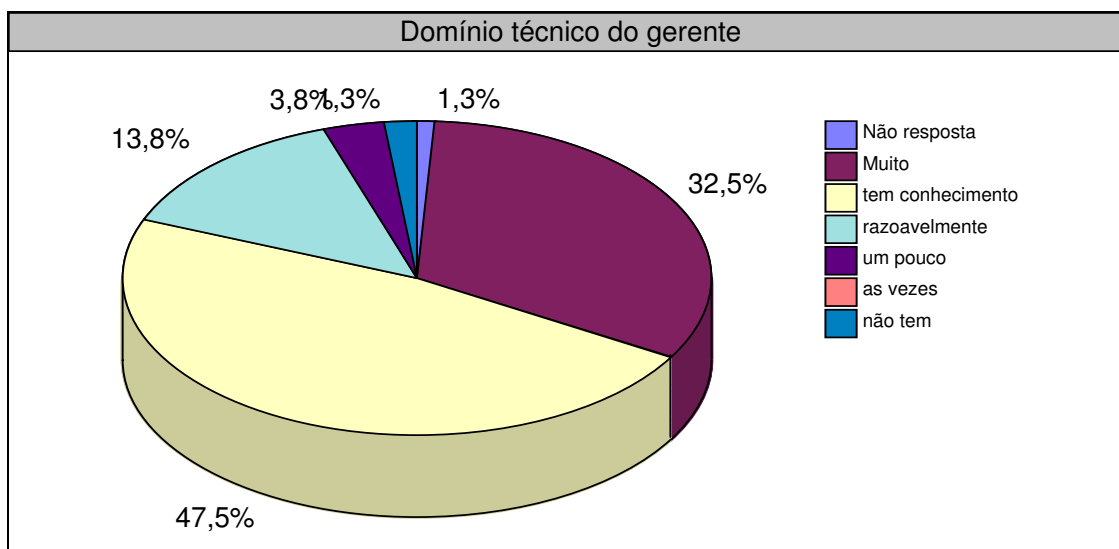


Figura 48 – Domínio técnico do gerente para os funcionários

#### l) Comportamento do gerente nas discordâncias e reconhecimento

Este tópico da pesquisa procurou avaliar o comportamento reativo do gerente em meio à existência de discordância entre o funcionário e o gerente. Os respondentes apresentaram, conforme Figura 49, que em mais de 50% (cinquenta por cento) dos casos os gerentes procuram reorientar para a tarefa correta não havendo discussão. Para mais de 40% (quarenta por cento), em havendo discordância, o gerente procura o erro a partir das indicações do próprio funcionário e busca opiniões de outros funcionários.

No que se refere ao reconhecimento do esforço do funcionário pelo gerente a maior parcela dos respondentes informa que o esforço adicional as vezes é reconhecido pelo gerente, entretanto significativa parte, embora menor que a anterior, informa que sempre este esforço é reconhecido. A Figura 50 apresenta este cenário.

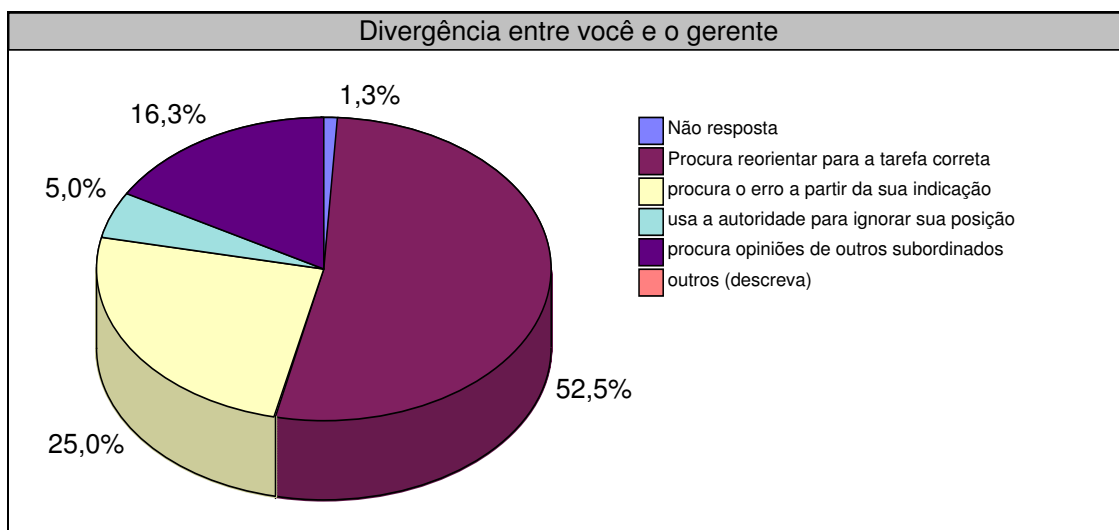


Figura 49 – Comportamento do gerente nas divergências

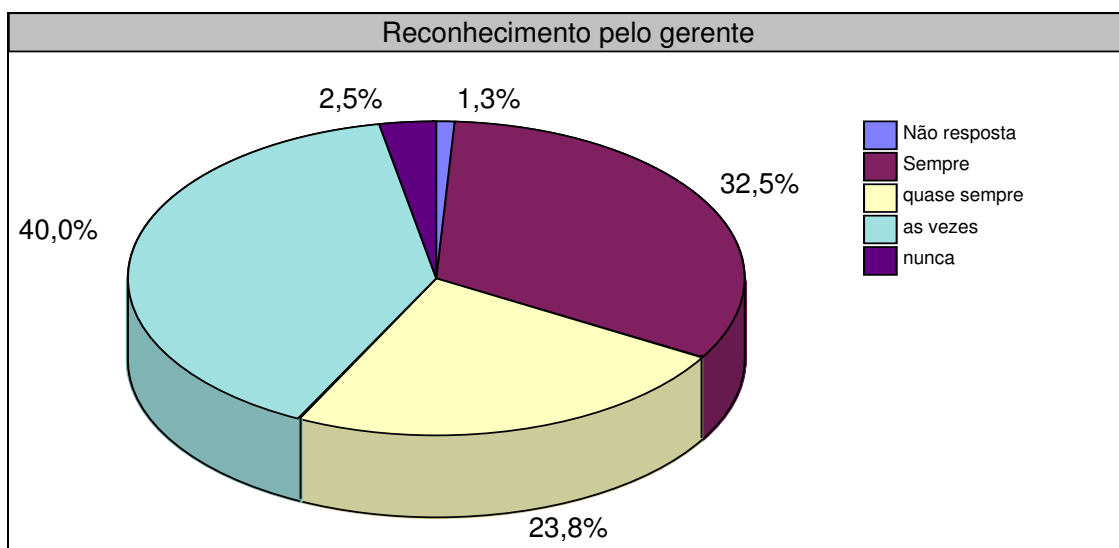


Figura 50 – Reconhecimento do gerente pelo esforço

Segundo Robbins (2002), os líderes tem de trabalhar com as pessoas para identificar e resolver os problemas, todavia a aplicação deste procedimento dependerá do grau de confiança dos subordinados no gerente. No caso em questão, os funcionários identificaram os gerentes com traços paternos, talvez influenciados pela estrutura da empresa.

Para Uhlmann (1997), o estilo autocrático de liderar determina, dentre outras, comportamentos como o encontrado na empresa, ou seja, o gerente, quando da divergência com o funcionário, procura reorientá-lo para a execução do trabalho, ao invés de estabelecer discussões para resolução do caso. Ainda para Uhlmann (1997), o estilo democrático abre a relação ao diálogo. No caso avaliado, parte da população



informou que o gerente recebe a informação de um erro cometido a partir da própria indicação do funcionário.

Para Schermerhorn (1999), a satisfação para com o trabalho pode depender de uma resposta de cunho pessoal, como, por exemplo o reconhecimento pelo superior, o que, no caso, ocorre em partes na organização estudada.

#### m) Avaliação de desempenho

Os respondentes informaram por intermédio de suas respostas a existência de um paradoxo, uma vez que para 41% (quarenta e um por cento) dos participantes o gerente desenvolve estímulos e auxilia na melhora do trabalho. Já para 36% (trinta e seis por cento) dos funcionários não há avaliação regular. Estas informações estão dispostas na Figura 51. Em se tratando de mau desempenho das funções pelos funcionários, conforme demonstrado na Figura 52, o gerente demonstra interesse e se volta para auxiliar o funcionário na consecução das atividades.

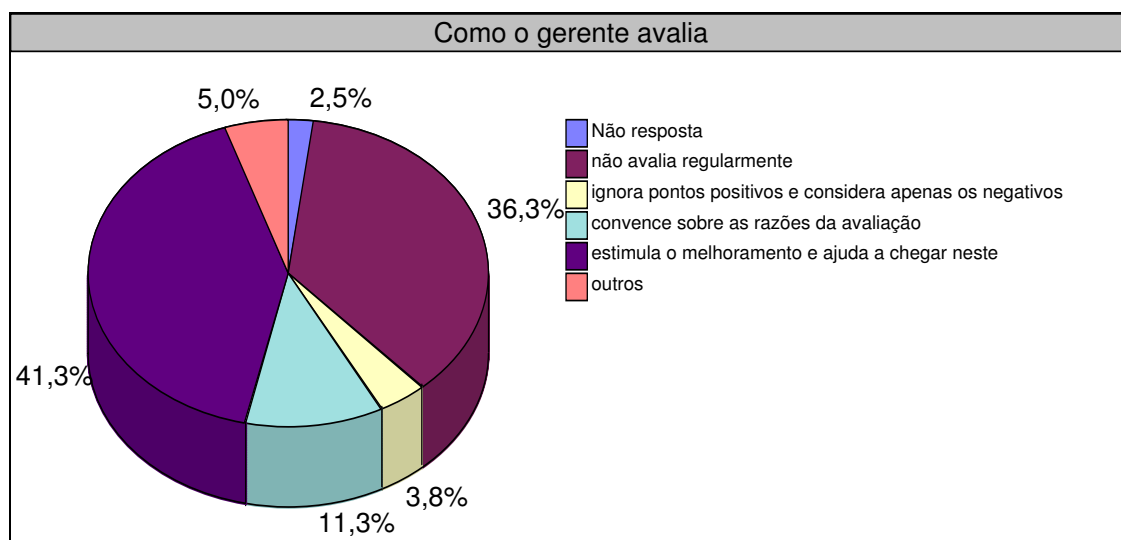


Figura 51 – Forma de avaliar do gerente

As pessoas são diferentes e a avaliação de desempenho é uma forma metódica de, considerando estas diferenças, estabelecer tratamentos e objetivos a partir da mensuração periódica. Como já citado anteriormente, especialmente nos tópicos que avaliaram os resultados a partir dos proprietários e gerentes, a empresa familiar estudada não dispõe de processo formal de avaliação, prevalecendo, portanto, critérios particulares e livres, os quais, muitas vezes, envolvem condicionantes pessoais como determinantes.

Para Schermerhorn (1999), uma avaliação cognitiva é útil, uma vez que direciona para as habilidades e competências, entretanto, se esta avaliação for realizada de forma não metódica e estruturada, as percepções de quem avalia podem estar distorcidas.

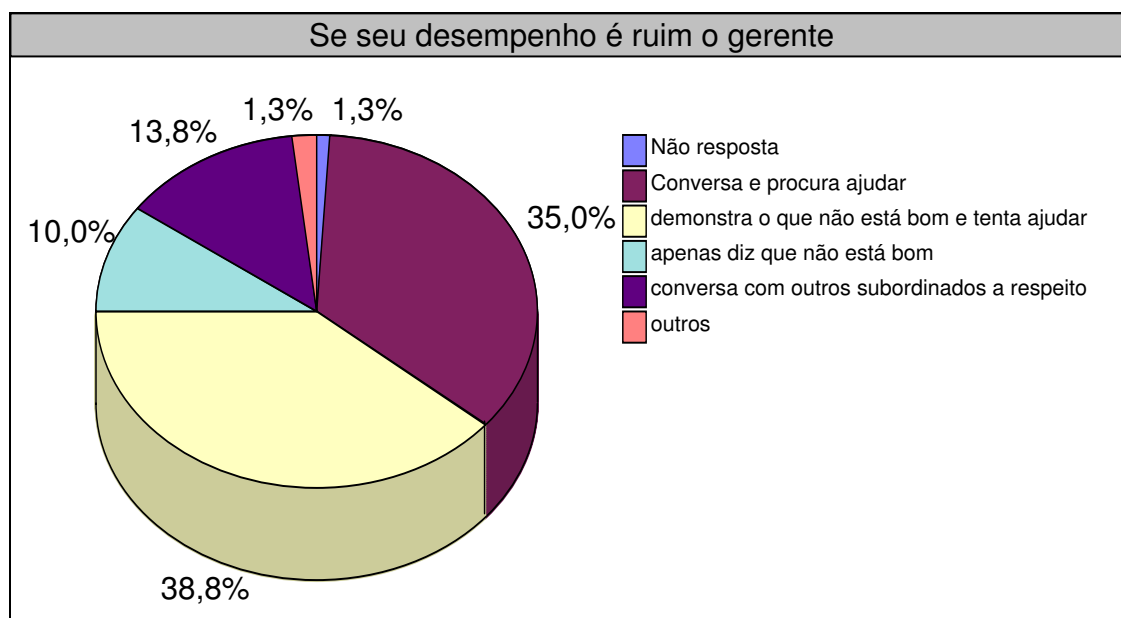


Figura 52 – Ação do gerente mediante desempenho ruim do funcionário

#### n) Autonomia dos funcionários

Durante a realização das atividades inerentes à prestação de serviços pela empresa avaliada, pela característica e natureza do negócio, os funcionários localizados no setor operacional e administrativo necessitam estabelecer opiniões e discussões, ambas de cunho intelectual e técnico, para com outros funcionários e clientes diretos. Para esta rotina a pesquisa revelou que os gerentes, na observação dos funcionários, nem sempre autorizam as decisões denominadas rotineiras, o que pode evidenciar uma espécie de centralização setorial e não clareza a respeito de procedimentos. Estas decisões muitas vezes se traduzem em controvérsias para com outros funcionários e clientes e, nestes casos, a opinião dos funcionários revelou que os gerentes, em maior parcela dos casos, sempre procuram agir imediatamente com intervenções diretas, não ignorando tais situações e, de certa forma, cerceando a busca de soluções a partir do grupo, visto que a resolução depende de tal intervenção. As Figuras 53 e 54 apresentam tais resultantes.

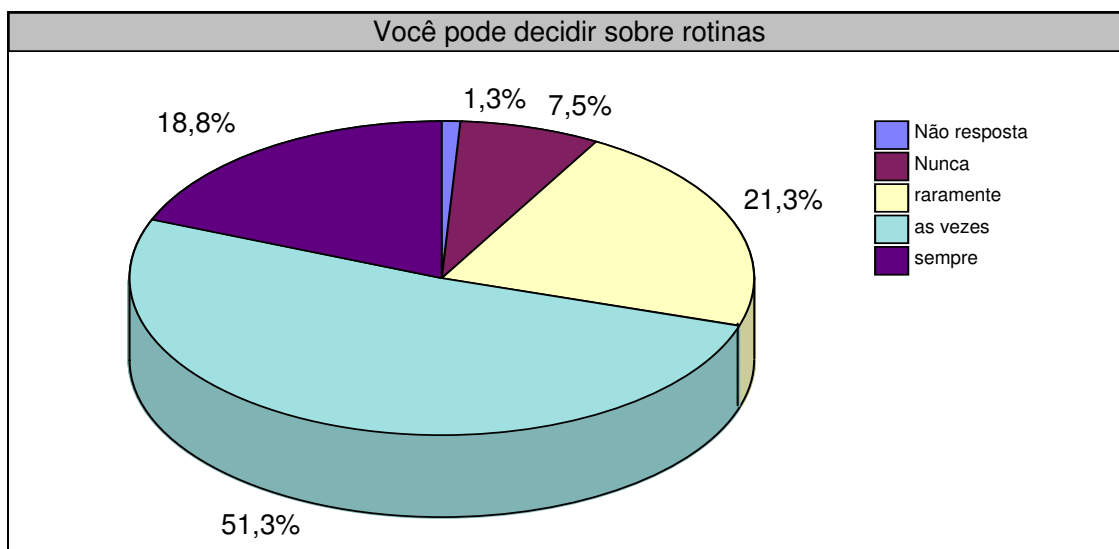


Figura 53 – Capacidade de decisão sobre rotinas pelos funcionários

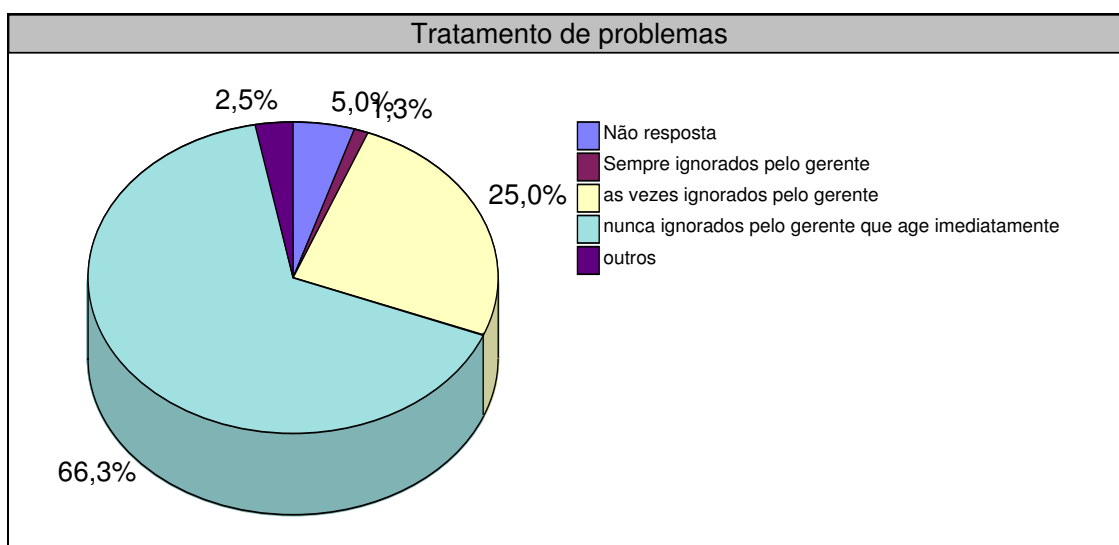


Figura 54 – Problema entre funcionários e entre estes e clientes

#### o) Gerente e clima

Os funcionários da empresa pesquisada, como já outrora dito, se apresentam distribuídos em setores operacionais e administrativos. No tocante ao ambiente de realização das atividades de ambos percebeu-se que o humor do gerente predominou na satisfação para com o exercício laborativo, ou seja, os respondentes afirmaram em sua maioria que, quando o gerente está feliz existe prazer no trabalho, sendo, o inverso, obviamente, verdadeiro. Ademais, percebeu-se também que os funcionários não sentem pressionados a cumprir metas, o que revela uma característica estrutural da empresa e evidencia que o “sentir-se bem” no setor varia em função do estilo do gerente e não propriamente dos resultados alcançados pelos funcionários, muito

embora, conforme respostas a uma específica questão no questionário, maioria absoluta dos respondentes (52% - cinquenta e dois por cento) tenham informado que a maneira de trabalho do seu gerente estimula à produção de tarefas que superam as funções pactuadas no pacto laboral, entretanto, para 40% (quarenta por cento) dos respondentes, a forma de trabalho do gerente apenas estimula ao cumprimento restrito descrito no contrato de trabalho (vide Figuras 55 e 56).

Ainda sobre o clima organizacional insta salientar que os respondentes informaram que o ambiente de trabalho em sua extensão significativa mais completa, assim como os recursos de trabalho, podem ser melhorados. Este apontamento pode significar tão somente uma expectativa, intrínseca e tecnicamente inexplicável, de melhora para com tudo e todos, ou, o que se relaciona com as teorias das empresas familiares, uma dependência exacerbada dos comportamentos da gerência e alta administração, em detrimento da organização pautada em métodos e objetivos. A Figura 57 representa as respostas inerentes ao ambiente de trabalho e recursos.

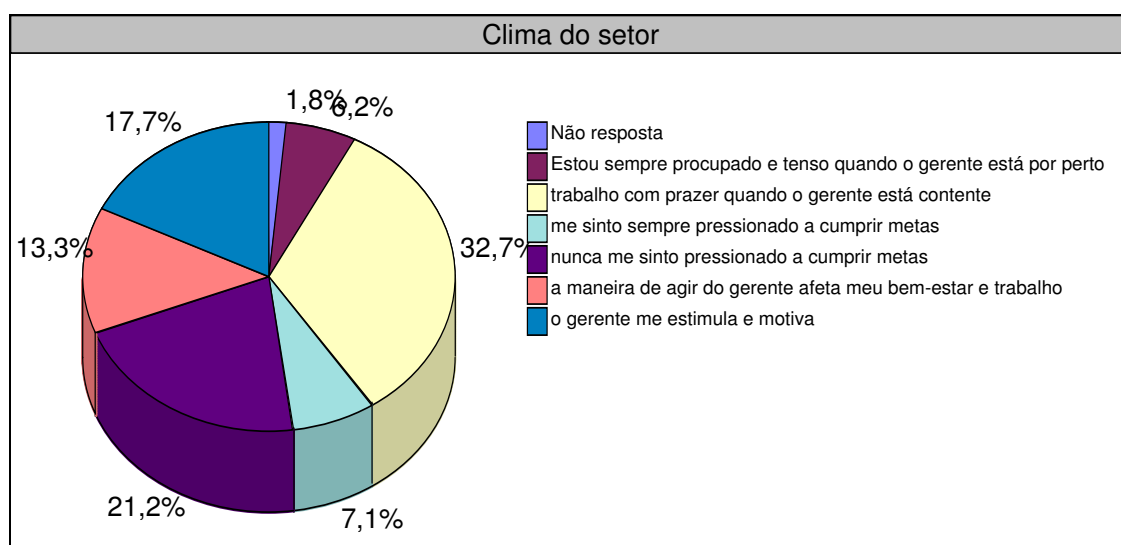


Figura 55 – Clima do setor de trabalho dos funcionários

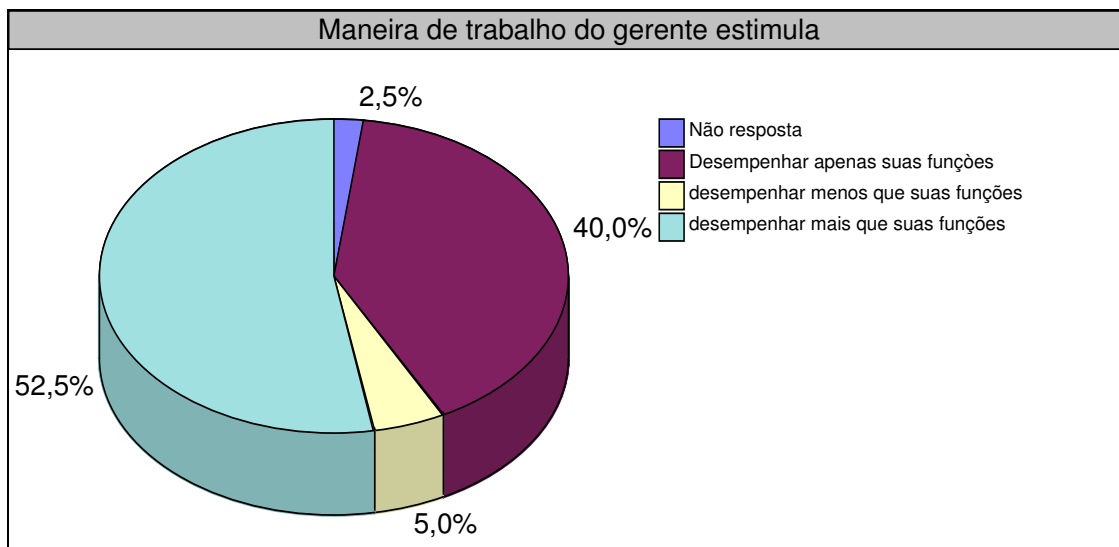


Figura 56 – Comportamento do gerente e a influência no funcionário

Segundo Hersey & Blanchard (1986), a liderança pode ocorrer sempre há uma influência comportamental. Já para Daft (1999), a liderança é dinâmica e envolve o uso do poder pelo líder.

No caso, estimular à realizar mais do que as próprias funções pode ser caracterizado como o exercício do poder de liderar e tal característica apresenta-se no quadro pesquisado. Por outro lado, o comportamento gerencial que estimula o funcionário a apenas desempenhar suas funções, não o inspirando a novas conquistas, pode se tornar perigoso para a organização.

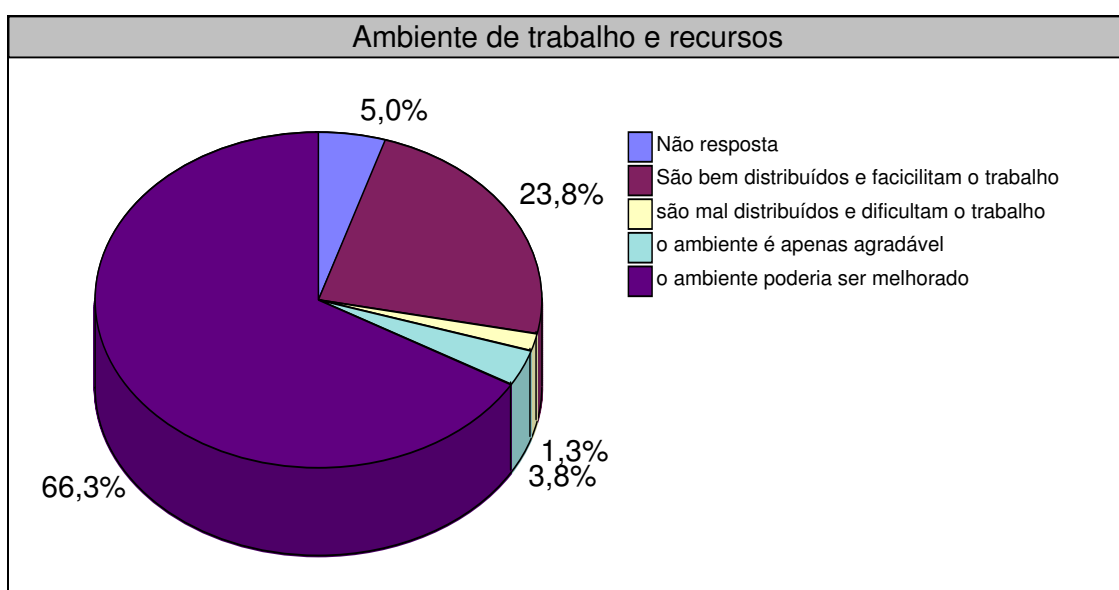


Figura 57 – Percepção dos funcionários para o ambiente de trabalho e recursos

#### p) Comunicação

A comunicação é um dos importantes itens da administração contemporânea, uma vez que a mesma, em competitivo ambiente, pode ser responsável, por si só, pela boa ou má execução de uma tarefa e/ou objetivo. Para os funcionários constantes da amostra da pesquisa quase 50% (cinquenta por cento) informaram que a divulgação das informações da empresa é inadequada e insuficiente. Para quase todo o restante dos respondentes ela é adequada e suficiente (vide Figura 58). Tal divisão pode estar relacionada ao aspecto informal da estrutura e, novamente, retornar ao gerente a responsabilidade de trazer as novidades do empreendimento. Por certo, portanto, em sendo o gerente cauteloso e metódico em relação à divulgação, há informação e percepção satisfatórias. Não o sendo há insatisfação para com o tema, mesmo que, embora não especificamente avaliado por este trabalho, a empresa, como é o caso do alvo deste estudo, a empresa possua departamento apropriado de comunicação para fazer conhecer suas informações.

Alinhado ao raciocínio do parágrafo anterior, a Figura 59 demonstra que quase metade dos respondentes acredita que seu gerente comunica, em alguns casos, as razões das principais decisões tomadas, o que, certamente, faz parte da percepção dos funcionários em relação à divulgação das informações. A outra metade informa que tais principais razões quase sempre ou sempre são informadas pelo gerente. A análise destes resultados com os do parágrafo anterior apenas vem a reforçar a importância da qualidade comunicativa do gerente na organização familiar. Para Uhlmann (1997), o líder democrático procura ser um membro normal do grupo e isso é bem recebido pelos liderados.

Por fim, conforme ilustra a Figura 60, 57% (cinquenta e sete por cento) dos respondentes informa que as principais decisões da empresa não são conhecidas pelos funcionários antes dos gerentes, sendo salutar lembrar que, conforme já demonstrado anteriormente, 70% (setenta por cento) dos funcionários têm menos de três anos de empresa. Outrossim, para 35% (trinta e cinco por cento) dos respondentes as principais decisões e informações da empresa são por eles conhecidas anteriormente ao gerente, o que pode evidenciar uma relação direta destes para com a alta administração, bem como a não preocupação em manter sigilo e obedecer a critérios de comunicação, podendo, inclusive, causar distúrbios na relação com os gerentes e insatisfação destes para com a organização. A última questão do questionário foi reservada para opinião livre dos respondentes. Em alguns

exemplares esta opinião foi manifestada acerca do tema constante neste item, dentre as quais, para efeito elucidativo, destaca-se a seguinte escrita (respondente 35):

*“É importante este tipo de pesquisa. Meu gerente é ótimo e tenta sempre ajudar, mesmo que não tenha treinamento para ele e para a equipe. O ruim é que as vezes ficamos sabendo de coisas importantes antes dele e quando essas coisas são diferentes da maneira de pensar do gerente ele vira alvo de gozação e perde o crédito com a equipe”*

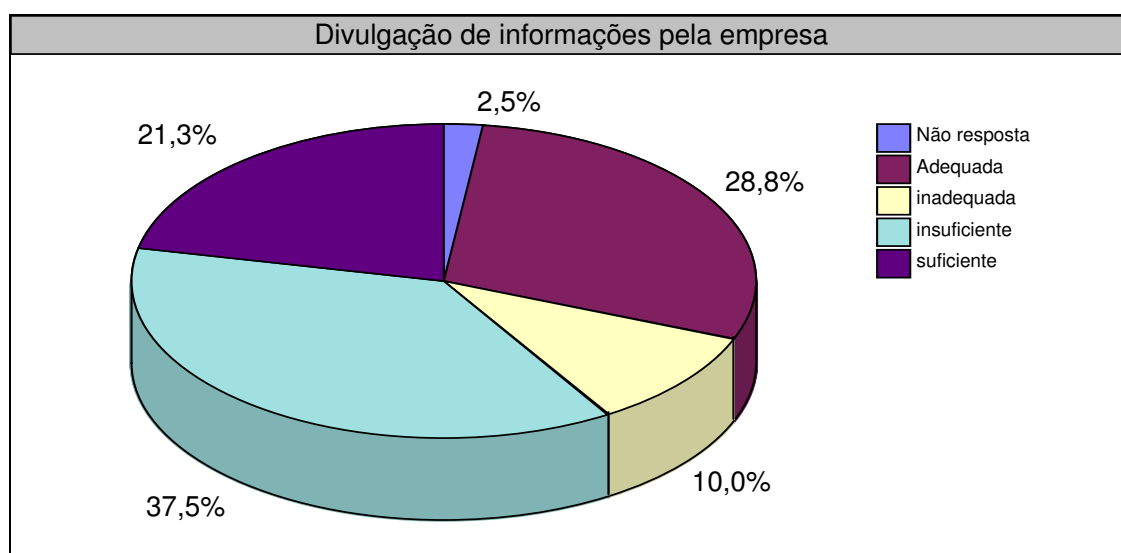


Figura 58 – Divulgação das informações pela empresa

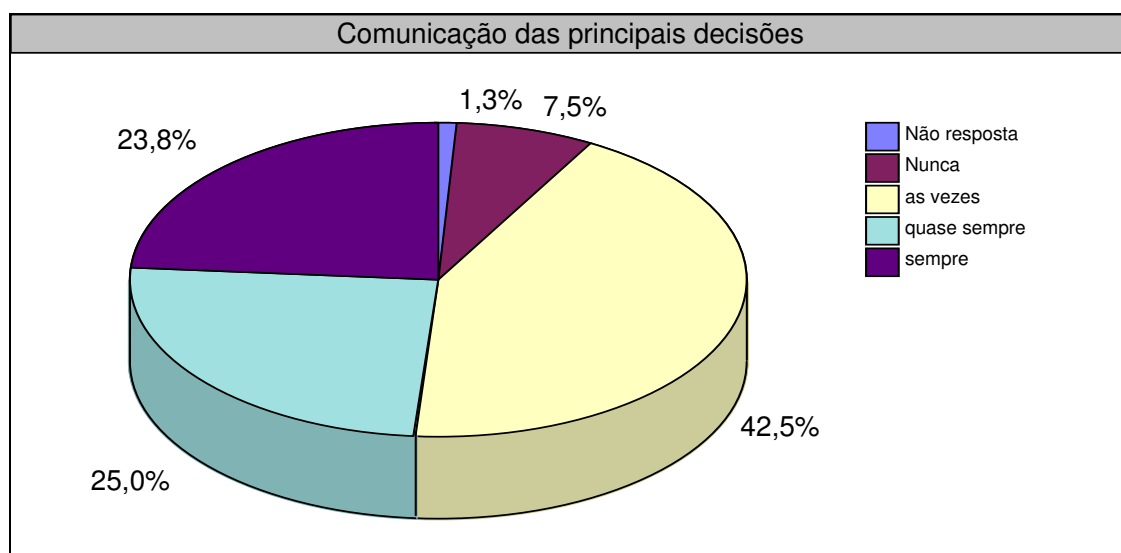


Figura 59 – Comunicação pelo gerente das decisões da empresa e do próprio

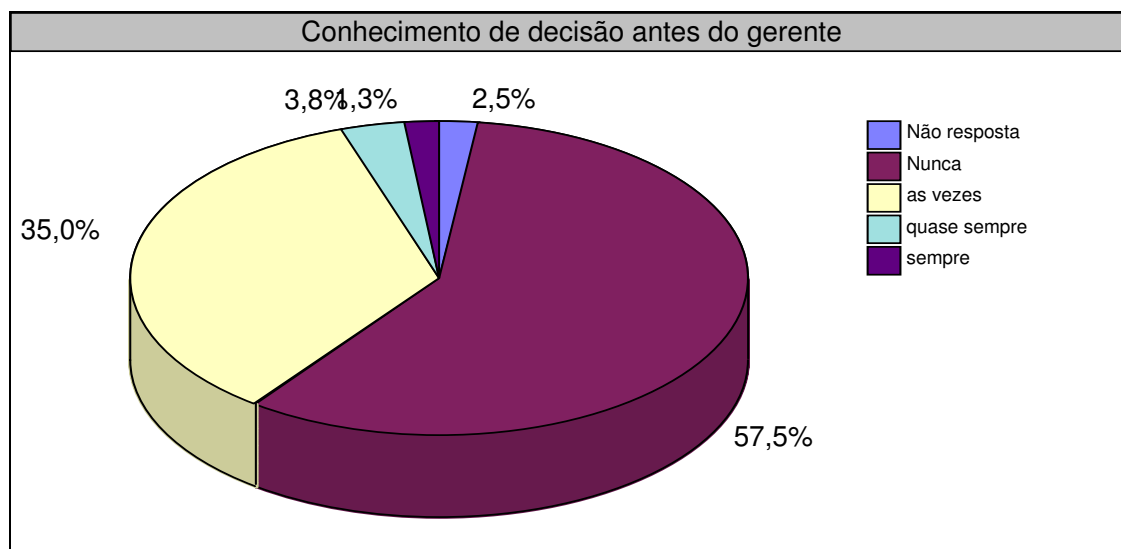


Figura 60 – Decisões importantes conhecidas antes dos gerentes

#### q) Percepções atuais e futuras

Este tópico foi criado com fulcro na coleta de observações dos funcionários em relação aos seus desejos, o que, indubitavelmente, passa pelo sentimento atual e visão de futuro dos respondentes. Há de se registrar, pois importante para esta questão o é, o fato de não ter sido observado na empresa, a partir dos resultados dos funcionários, dos gerentes e dos próprios proprietários, a existência de avaliação de desempenho regular e apropriada para a comunicação bilateral sobre eventos relevantes, assim como não se observou a instauração de programa de treinamento específico para o exercício de atividades em outros setores. No que tange aos estagiários, os quais representam 18% (dezoito por cento) do montante de funcionários percebeu-se a não existência aplicativa de programa de treinamento especializado, o que ficou evidenciado por algumas respostas à última questão do questionário desenvolvido, ou seja, a manifestação livre de opinião. Destaca-se, para fins de esclarecimento, o comentário do respondente 23 (vinte e três):

*“A empresa poderia cumprir o programa de estágio, pois tem muitos estagiários que fazem serviço normal e não aprendem.”*

No que tange a auto-avaliação, conforme preceituado na Figura 61, percebe-se que a maioria dos respondentes avaliam como satisfatório seu desempenho, sendo 62% (sessenta e dois por cento) com avaliações no quesito “bom” e 31% (trinta e um por cento) no quesito “ótimo”.



No tocante à visão de futuro na empresa, representado na Figura 62, os respondentes informaram em sua maioria que somente em algumas ocasiões conseguem compreender o modo de evoluir na empresa, sendo que para quase 20% (vinte por cento) dos funcionários nunca lhes é proporcionada esta visão. Importante ressaltar que não foi observado na empresa, quando da pesquisa, existência de programa formal de carreira, assim como, a exemplo do citado em itens anteriores, não foi confirmada a realização formal de desempenho, o que pode significar a não oportunidade de diálogo sobre o tema. Muito embora exista uma lacuna sobre a visão de crescimento na empresa, os respondentes, cuja amostra está caracterizada maciçamente por jovens em início profissional, demonstraram, em média, satisfação para com seu setor e empresa. As Figuras 63 e 64 demonstram que a mudança do setor seria atrativa para a busca de novas experiências, assim como a mudança de empresa não é interesse de pouco mais de 80% (oitenta por cento) dos funcionários, muito embora 16% (dezesseis por cento) informaram este interesse.

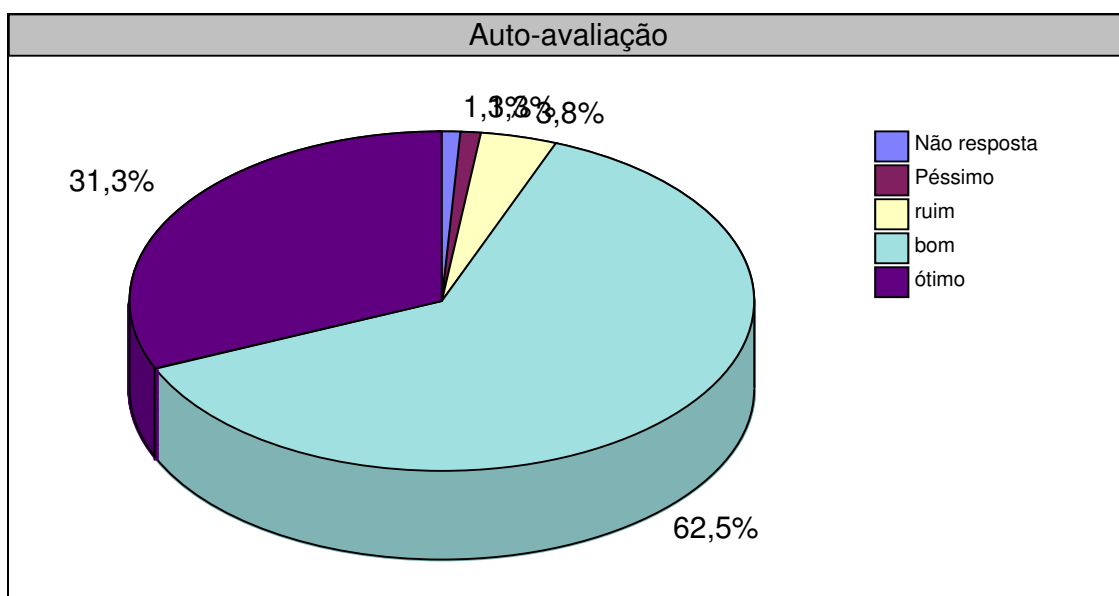


Figura 61 – Auto-avaliação dos funcionários para seu desempenho

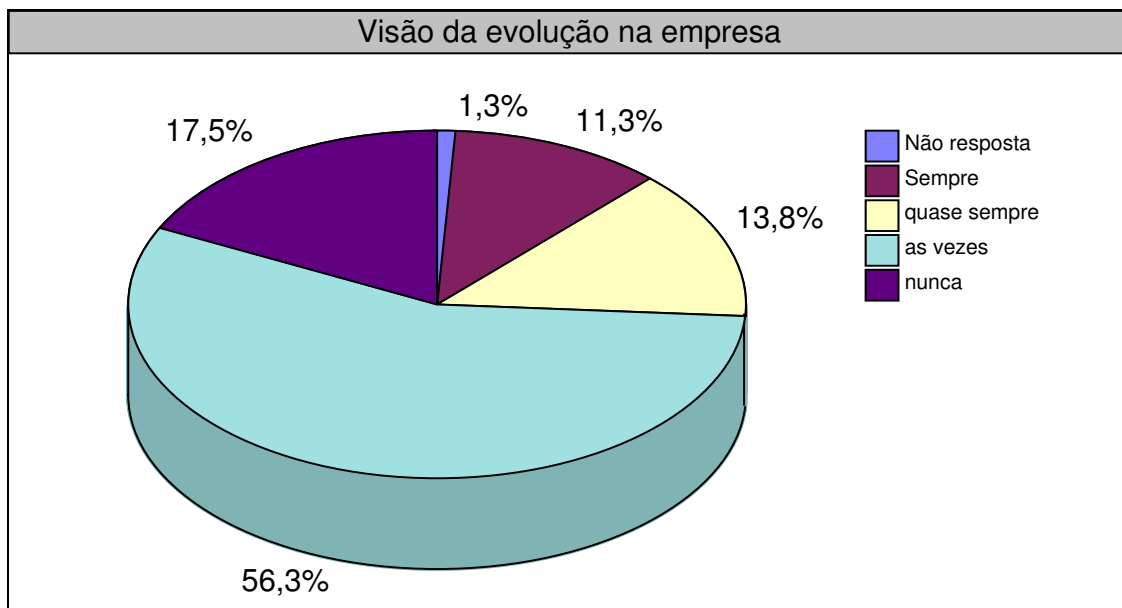


Figura 62 – Percepção do funcionário para a evolução na empresa

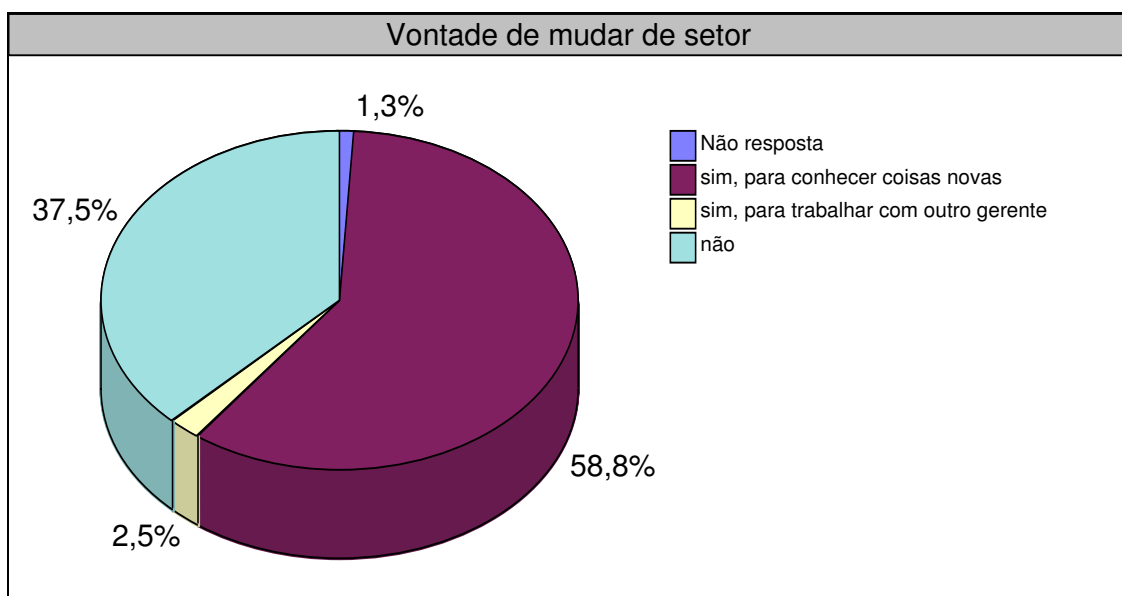


Figura 63 – Interesse do funcionário para mudança de setor

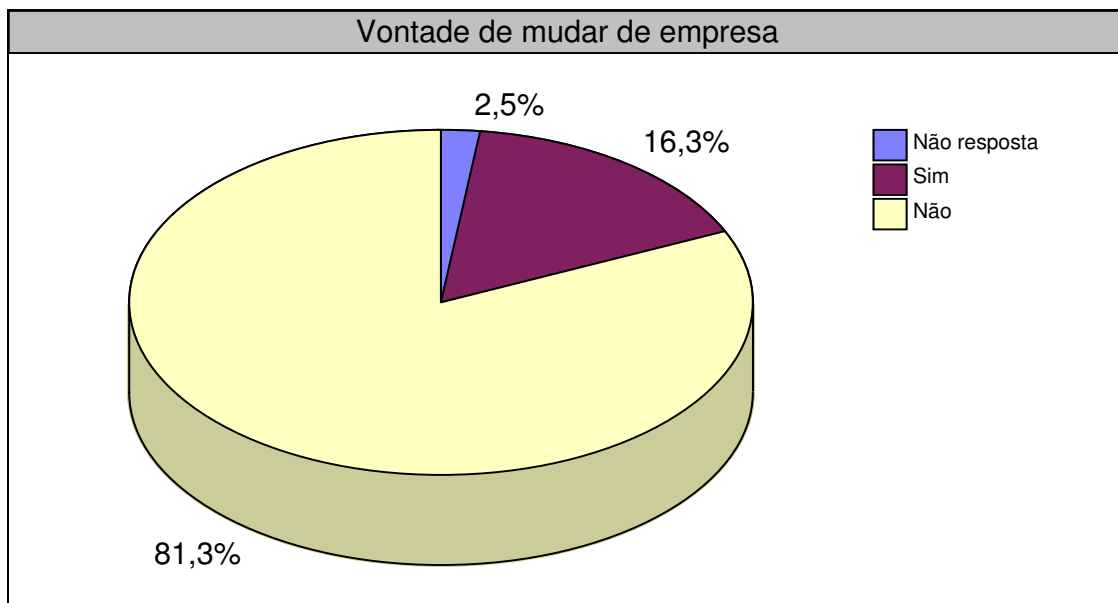


Figura 64 – Interesse do funcionário para mudança de empresa

#### r) Comentários

Como já explicitado, a última questão do questionário para os funcionários constituiu-se de um campo livre, cuja pretensão foi a coleta de opiniões abertas a respeito de qualquer assunto do questionário ou de outro que, por não fazer parte direta ou não ter sido percebido em meio às questões fechadas, poderiam ser retratados pelos respondentes por estes julgarem importantes. A seguir passa-se a algumas destas citações, as quais abordam diversos temas já discutidos.

*“O questionário foi bom e adoro o setor que estou, pois o gerente é ótimo, muito qualificado e o ambiente agradável.” Respondente 1*

*“A empresa poderia promover mais trabalhos de dinâmica em grupo pra haver mais integração entre os funcionários.” Respondente 4*

*“Acredito que um dos maiores problemas é a falta de planejamento não só da gerência, mas da diretoria. A falta de planejamento é claramente percebida em decisões como investimento em cursos em pessoas que após um mês são desligadas.” Respondente 9*

*“Sobre a questão “u” deveria ter uma orientação maior para os estagiários sobre sua evolução na empresa e na profissão.” Respondente 12*

*“Falta treinamento para os funcionários e estagiários. Tem estagiário que é quase chefe e faz tudo sozinho.” Respondente 18*

*“A alta direção deveria ficar mais perto dos funcionários visando melhorar o relacionamento, onde o funcionário se sentirá mais importante para a empresa e não mais um. Acho necessária a liberdade de expressão. Acho também que a rigidez não leva a nada,*

*simplesmente impor deveres e obrigações desmotiva o funcionário. O importante é conscientizar e motivar para mudanças necessárias.” Respondente 19*

*“As grandes corporações devem inserir dentro da empresa alguém para fiscalizar e orientar todas as funções, vendo o que está errado e melhorando sempre para todos.” Respondente 26*

*“Estimular mais os estagiários na prática e desenvolvimento da melhoria contínua na empresa. Dar alguns benefícios de incentivo aos programas de estágio, como assistência médica, 13o. salário, valor da bolsa auxílio igual para todos os estagiários e compatível ou quase, com o valor da mensalidade que é paga.” Respondente 27*

*“Quanto ao ambiente de trabalho estamos melhorando no sentido de melhorar, mas quando falo em ambiente quero falar sobre o aspecto de conhecimento profissional. Acredito que se trabalhássemos com pessoas de maior capacidade teríamos menos problemas, com o conhecimento técnico adequado para a função o desgaste de alguns poderia diminuir uma vez que as responsabilidades seriam distribuídas.” Respondente 28*

*“Muito importante esse questionário, pois assim nós ajudamos um colega de trabalho e também podemos expressar sobre nosso ambiente de trabalho.” Respondente 29*

*“O que falta hoje é uma união do setor. Ex: café do setor uma vez por mês são coisas que motivam o funcionário e com isso trazem lucro para a empresa.” Respondente 30*

*“Item "u": saber mais sobre a meta da empresa e a evolução no decorrer dos anos.” Respondente 38*

*“Gostaria que os gerentes tomassem providências mais rápidas sobre as reclamações dos funcionários e melhorassem a valorização de quem merece.” Respondente 48*

*“As vezes sou comunicado de coisas que meu gerente nem sabe. Já soube uma vez que meu gerente ia ser demitido. Isso é ruim para o setor.” Respondente 52*

*“A empresa é boa, mas não é organizada. Isso faz a gente se desmotivar.” Respondente 64*

*“O gerente deveria ser mais presente na rotina do departamento” Respondente 66*

*“Os gerentes poderiam ouvir mais seus funcionários, para o trabalho e ambiente se tornarem melhor” Respondente 73*

#### s) Cruzamentos bidimensionais e significâncias

A Figura 65, muito embora não seja de grande significância estatística, demonstra que há predominância masculina sobre a feminina junto aos funcionários com idade superior a 30 (trinta) anos, enquanto que, no sentido inverso, há predominância feminina sobre a masculina na faixa etária entre 27 (vinte e sete) e 30 (trinta) anos.

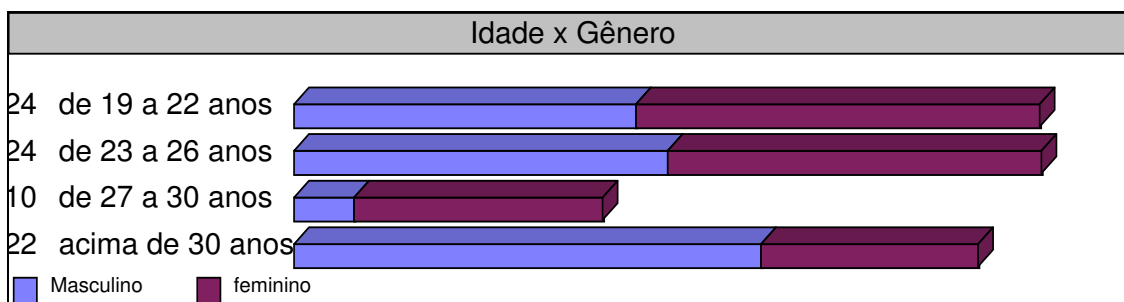


Figura 65 – Cruzamento idade e gênero da amostra de funcionários

A Figura 66 informa que, no tocante à amostra, o gênero masculino possui menor escolaridade que o feminino.

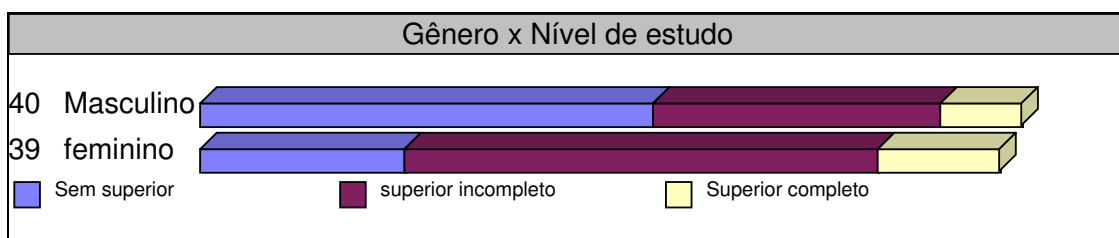


Figura 66 – Cruzamento de gênero com nível de estudo de funcionários

Comparando o gênero com a amostra, conforme Figura 67, percebe-se que o gênero feminino é predominantemente solteiro, pois, além de jovens, se encontram, como no gráfico anterior, cursando o nível superior.

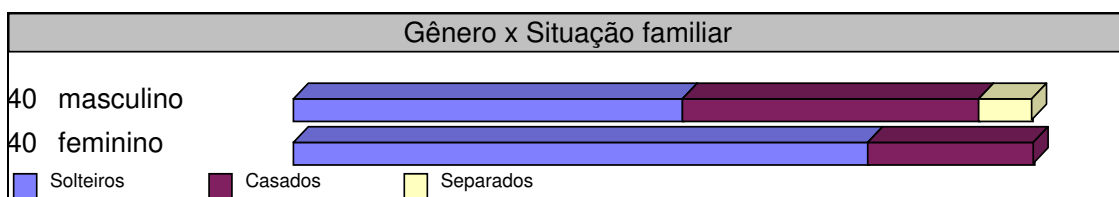


Figura 67 – cruzamento do gênero com a situação familiar dos funcionários.

No que tange a percepção dos funcionários quanto à estrutura da organização, percebe-se, ao cruzar estas informações com o setor de trabalho, que o grupo de setores que compõem a operação da empresa e o grupo de setores que compõem o administrativo da empresa, avaliam a estrutura como sendo, em alguns momentos informal, e em outros formal (vide Figura 68). Vale ressaltar que o setor operacional tem maior relação com o proprietário masculino da empresa, ou seja, o marido. Já o administrativo, por sua vez, sofre maior influência do lado feminino.

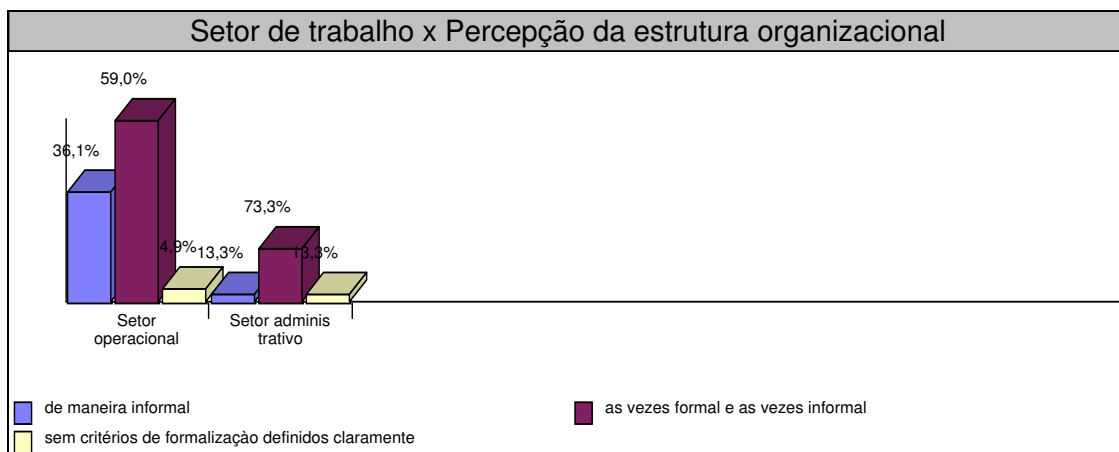


Figura 68 – Cruzamento dos setores de trabalho e a percepção da estrutura organizacional pelos funcionários

Atualmente o conhecimento e a inovação, como já dito, são fundamentais para o sucesso competitivo. Em sendo assim, as estruturas tradicionais e ausência de autonomia e organização, como, por exemplo, informalidade ou formalidade excessiva pode levar a uma crescente insatisfação dos funcionários para com a estrutura organizacional e limitações do gerente (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Segundo como Nolan & Croson (1996), os gerentes devem se preparar para atuar na modificação das estruturas departamentais, especialmente as rígidas e baseadas em tarefas. Além disso, devem estimular e promover o aprendizado contínuo, ampliar as habilidades de solução de problemas e implementar equipes, baseadas em projetos como forma dominante de executar o trabalho.

A Figura 69 compara o sexo dos respondentes com suas percepções sobre a principal função do seu gerente. Observa-se que, tanto o público masculino quanto o feminino, entendem que o gerente deve coordenar as tarefas para os resultados, assim como deve estimular os funcionários, ou seja, ambos possuem percepções similares da representatividade do gerente.

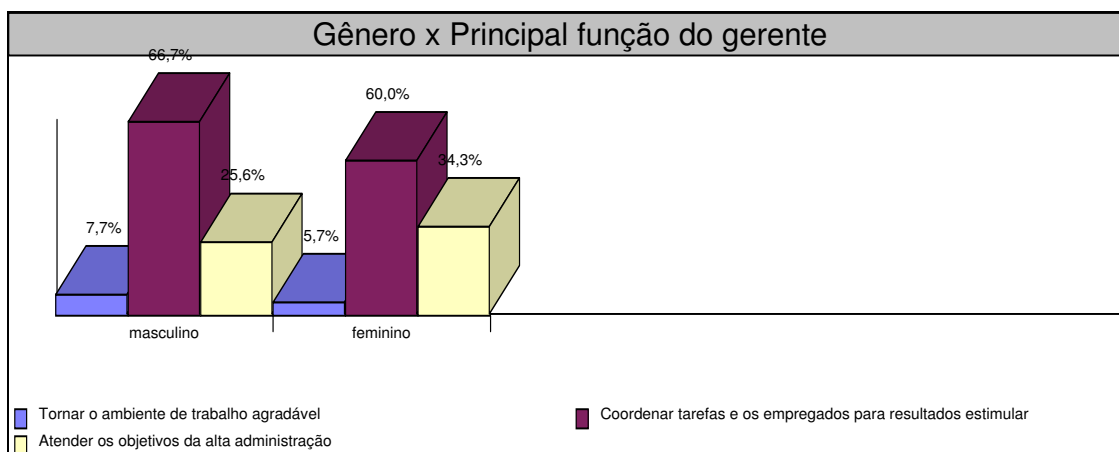


Figura 69 – Cruzamento entre gênero e principal função do gerente para os funcionários

Ao comparar os diversos locais de trabalho dos funcionários questionados com a percepção destes em relação à função gerencial, conforme Figura 70, percebe-se que, em maioria, os funcionários acreditam que os gerentes devem coordenar os funcionários para os resultados.

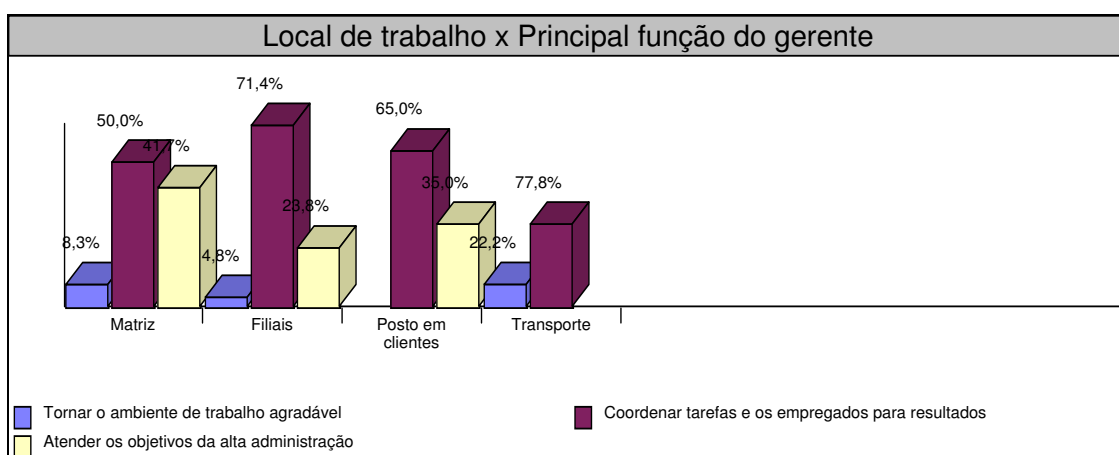


Figura 70 – Cruzamento entre os locais de trabalho e a percepção dos funcionários sobre a função gerencial

A Figura 71 demonstra que homens e mulheres avaliam como satisfatória a atuação dos seus gerentes.

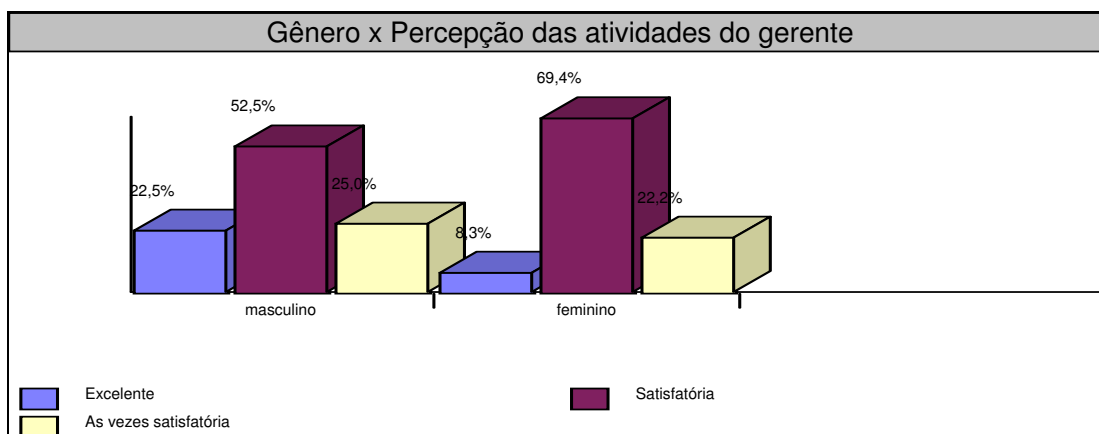


Figura 71 – Cruzamento entre gênero e avaliação do gerente pelos funcionários

Quando comparado o local de trabalho dos respondentes com as principais características dos gerentes, observa-se que em todos os locais predomina a característica da proximidade, ou seja, ele (gerente) escuta e orienta os funcionários (vide Figura 72).

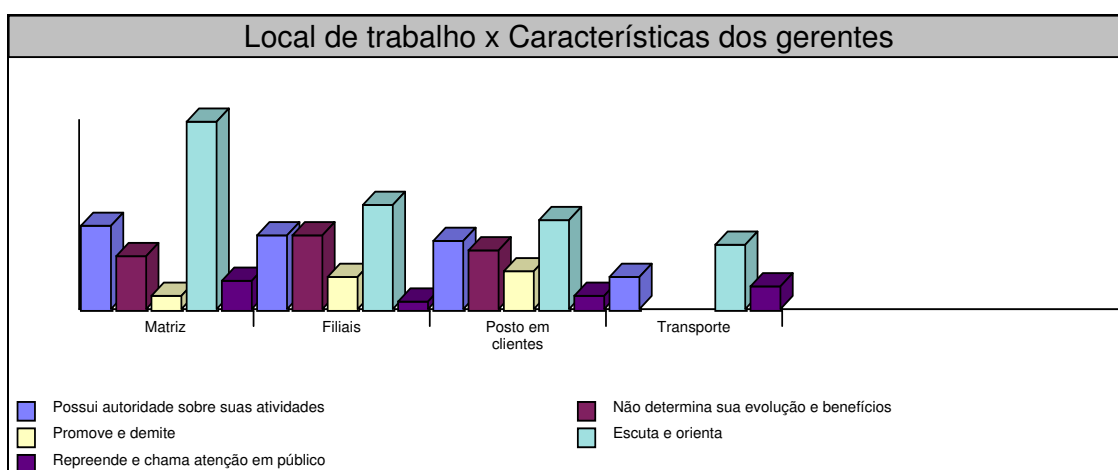


Figura 72 – Cruzamento entre o local de trabalho e característica dos gerentes

Ao comparar, na amostra de funcionários, gênero com o sentimento destes em relação ao reconhecimento pelo gerente, observa-se, também, que a maioria, em ambos os sexos, informa que o gerente somente reconhece os funcionários em alguns momentos (vide Figura 73).



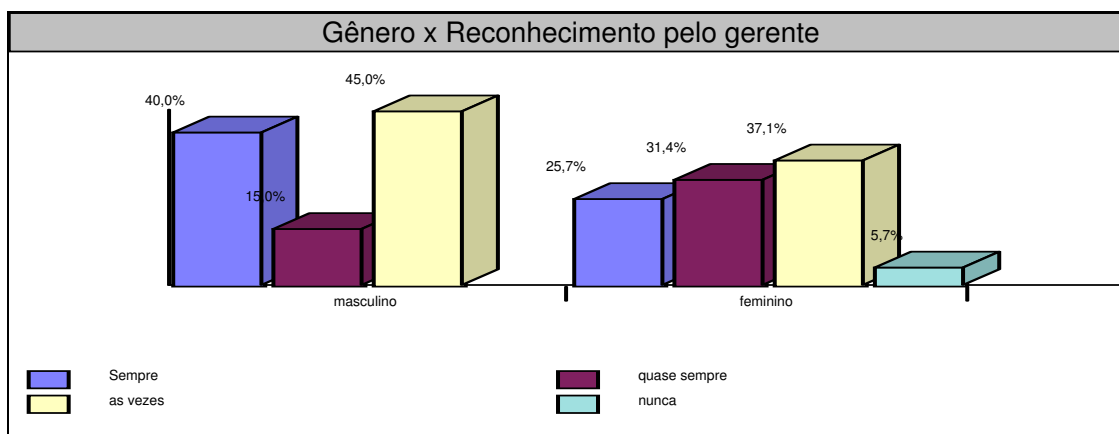


Figura 73 – Cruzamento entre gênero e a existência de reconhecimento pelo gerente

A Figura 74 demonstra que em alguns locais de trabalho (matriz, filiais de Campinas e Guarulhos e transporte) os respondentes informam que os gerentes estimulam a melhoria e auxiliam no encontro desta. Na filial de Santos e nos postos localizados em clientes a percepção é um pouco diferente predominando a ausência de avaliação.

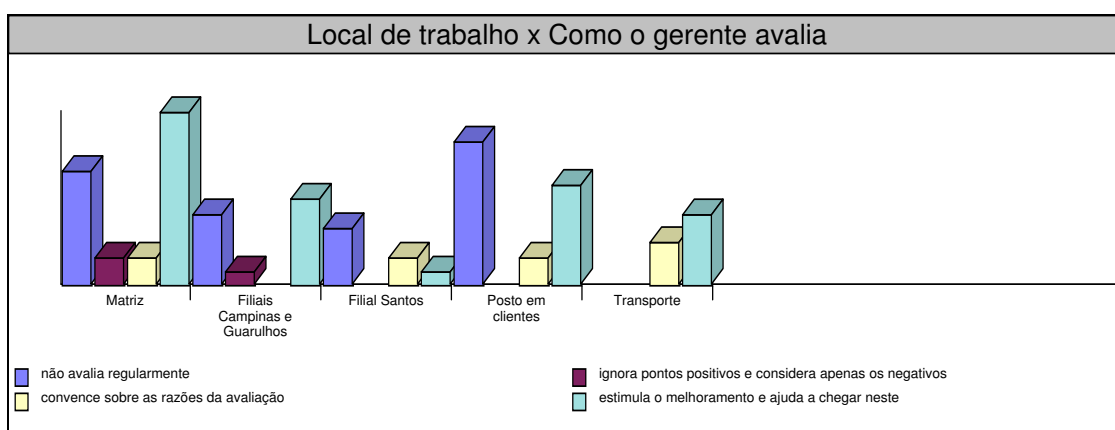


Figura 74 – Cruzamento do local de trabalho com a avaliação pelo gerente

Conforme informações anteriores a empresa alvo da presente pesquisa é pertencente à categoria de empresas dirigidas por familiares e possui sua atuação em serviços voltados ao comércio exterior, razão pela qual optou por se estruturar próximo de seus clientes e nos locais onde este – comércio exterior – se processa no Estado do São Paulo, ou seja, em São José dos Campos - SP, cidade de localização da sua matriz; em Campinas - SP, a qual possui o aeroporto internacional de Viracopos; em Guarulhos - SP, que possui o aeroporto internacional de Cumbica; em Santos - SP, que comporta o porto que leva o nome do município; e Rio de Janeiro – RJ, a qual

detém um porto e um aeroporto internacionais e devidamente alfandegados.<sup>4</sup> A empresa possui ainda dois clientes que recebem parcialmente a prestação de serviço em suas dependências e um setor de transportes. A Figura 75 demonstra a relação entre os funcionários destes locais e a percepção destes para com o clima do setor em que se encontram. Percebe-se grande significância nos resultados desta análise, pois, para os funcionários da matriz predomina uma relação direta com o humor do gerente, ou seja, neste local, quando o gerente está contente, o funcionário trabalha com prazer. Ainda neste local observa-se grande significado para a relação gerencial, isto é, a maneira que age o gerente afeta o trabalho e o bem-estar do funcionário. As mesmas observações foram registradas a partir das respostas dos funcionários co-localizados em clientes. Nas filiais os resultados demonstram que há forte tendência da não existência de metas na organização do trabalho e os resultados, nestes locais, apontam para a variância pessoal do gerente como sendo o principal item, da mesma forma encontrada nos outros locais já mencionados. O setor de transporte, caracterizado por possuir pessoal de menor qualificação, evidencia, em seus resultados, que há predominância na não existência de metas que exigem resultados dos funcionários.

Portanto, em todos os ambientes o estado de espírito do gerente é importante, todavia, isso, por si só, não garante padronização e atendimento de objetivos da organização.

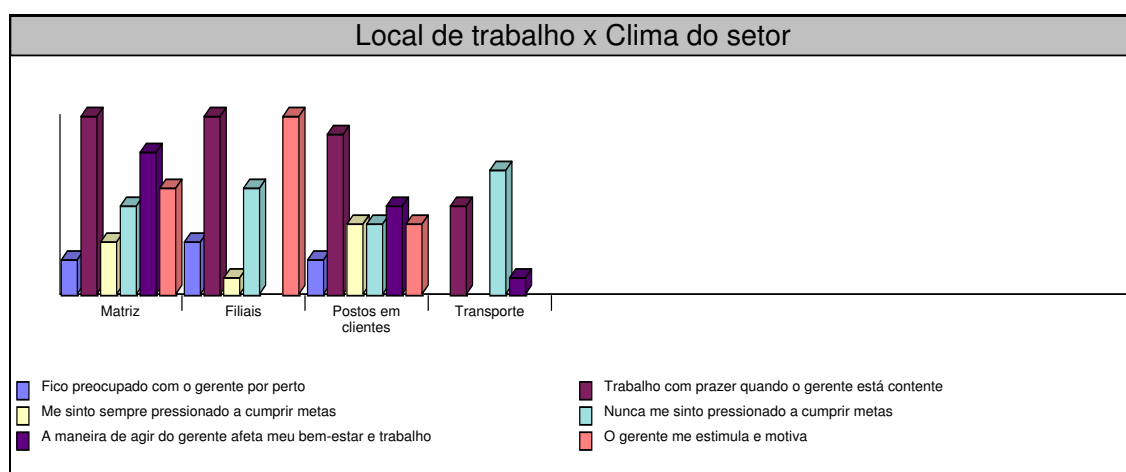


Figura 75 - Cruzamento entre o local de trabalho e a análise dos funcionários sobre o ambiente

<sup>4</sup> Alfandegados: local devidamente habilitado pela Secretaria da Receita Federal para realização de operações de comércio exterior. Fonte: o autor.

Já a Figura 76 compara os mesmos locais de trabalho citados no parágrafo anterior, com a avaliação dos funcionários quanto a divulgação das informações na empresa. Observa-se também grande significância, pois, ressalvado o setor de transporte, prepondera a insuficiência da comunicação.

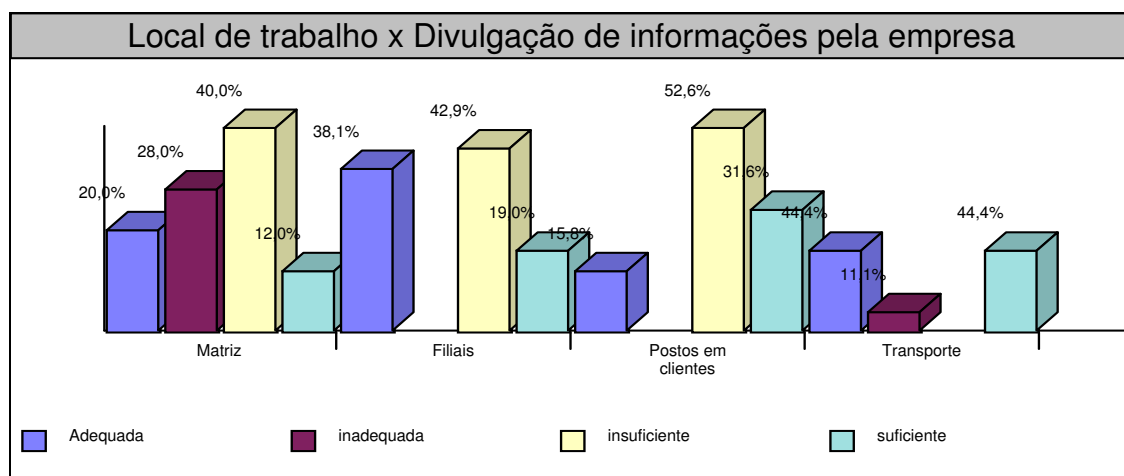


Figura 76 - Cruzamento entre o local de trabalho e a comunicação interna da empresa percebida pelos funcionários.

Ao questionar os funcionários sobre o conhecimento destes de informações importantes da empresa antes do seu gerente, buscou-se encontrar as características e controles da empresa no tocante à gestão das informações. Percebe-se que, muito embora, a maioria em todos os setores informe que estas informações nunca são conhecidas antes dos gerentes, significativa parcela de respondentes, também em todos os locais de trabalho, exceto o setor de transporte, declaram que, eventualmente, são informados das decisões antes dos seus gerentes (vide Figura 77).

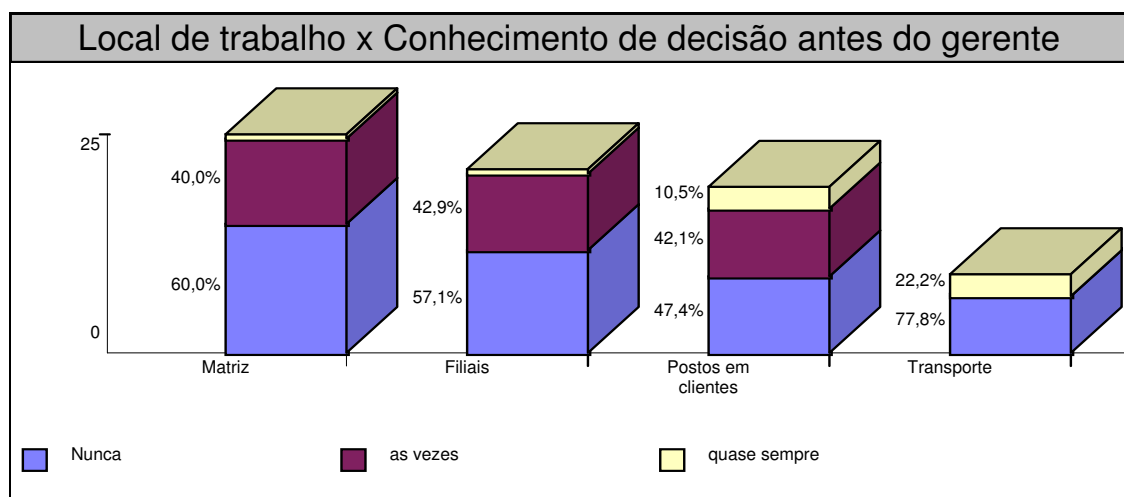


Figura 77 – Cruzamento entre o local de trabalho e o conhecimento de informações importantes pelos funcionários, antes dos gerentes.

A pesquisa se preocupou, como já explicitado anteriormente, em apreender a percepção dos funcionários sobre a possibilidade de ascender, ou seja, evoluir na empresa. A Figura 78 compara, neste momento, esta percepção com a distribuição por gêneros dos respondentes. Nota-se que os homens conseguem vislumbrar, em representativo percentual, esta evolução em alguns momentos de suas atividades. Já as mulheres, muito embora também consigam perceber a possibilidade de evolução em alguns momentos, tem percentual de participação bem menor que os homens.

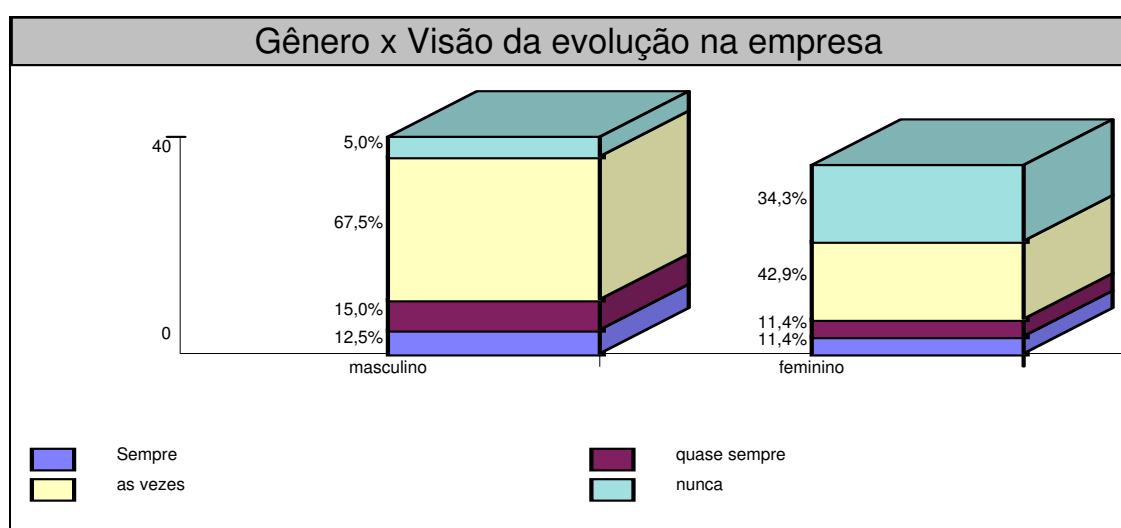


Figura 78 – Cruzamento entre gênero e visão da evolução na empresa pelos funcionários.

Finalmente, conforme ilustrado na Figura 79, os respondentes, ressalvado o setor de transporte, que não estão localizados na matriz da empresa, ao contrário desta, informam que gostariam de mudar de setor para conhecer o novo e se aprimorar. Isso provavelmente sugere que as atividades desenvolvidas pela matriz da empresa, muito embora todos os cargos tenham mesma conotação, propiciam maior diversidade e aprendizado, enquanto que, nas filiais e postos em clientes, a atividade, talvez, seja mais rotineira. Para esta análise é salutar lembrar que a amostra é composta de muitos jovens e estagiários, cujas pretensões, naturalmente estão voltadas para o saber e aplicação do saber. No setor de transporte, provavelmente também devido à baixa formação e qualificação dos funcionários, não há manifestação de interesse de mudança, muito embora, mesmo remota, exista a possibilidade de mudança para áreas administrativas.

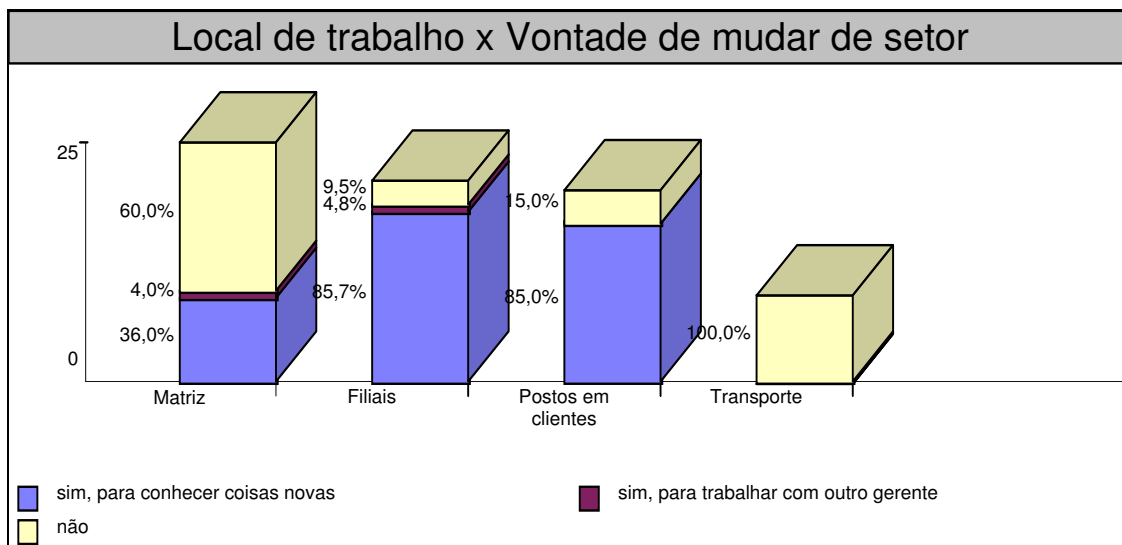


Figura 79 – Cruzamento entre o local de trabalho e o interesse dos funcionários em mudar de setor.

## 10 CONCLUSÕES

Os cenários de competitividade em que se encontram as organizações, especialmente as privadas, determinam, cada vez mais, a necessidade de se aprimorar as estratégias e as técnicas e ferramentas de administração. Neste sentido trabalha a globalização, ou seja, a abertura de novos mercados e o surgimento de novas formas de trabalho, não só ampliam as oportunidades, mas também a concorrência. Isso exige das empresas especial atenção aos detalhes capazes de produzir, concomitantemente, redução qualitativa dos custos produtivos e administrativos, bem como, manutenção da margem lucrativa.

Este cenário sugere que os modelos de organização familiar, concebidos quase sempre de acordo com os interesses da família, podem ter que se adaptar à medida que o negócio se desenvolve e necessite compartilhar responsabilidades com estranhos à família.

As empresas familiares são criadas a partir do empreendimento de um ou mais membros da família, o(s) qual(s) tem(^) como escopo primário a vontade de criar um negócio próprio que irá perdurar por gerações e proporcionar riqueza e segurança. No Brasil e no mundo as empresas familiares são importantes e representativas, especialmente as menores, as quais, por sua vez, caracterizam-se por possuir membros da família na gestão e produção dos bens ou serviços. Portanto, a empresa torna-se uma extensão do lar e o lar, inevitavelmente, uma extensão da empresa.

No Brasil, ainda, encontra-se a figura do empreendedor familiar por necessidade, ou seja, aquele que opta por abrir um negócio em função da não perspectiva de atuação, como empregado, no mercado formal. Neste caso, estabelecida e não pacífica, está a discussão sobre a aplicação ou não do conceito de empreendedorismo.

Por certo, tanto empreendedores por necessidade quanto empresários de organizações familiares convictas, devem estar atentos á confusão de negócios que pode se estabelecer entre família e empresa, pois esta – a confusão – pode culminar em atritos e perdas para ambos.

No tocante à administração da organização familiar dentro do cenário econômico brasileiro, especialmente, no caso, para empresas de serviços de comércio exterior, percebe-se que a abertura de fronteiras, com redução tarifária e eliminação de cotas,

proporcionou um significativo crescimento das empresas brasileiras no mercado internacional, tanto com importações como com exportações. Esta abertura, especificamente a ocorrida em 1990, possibilitou que novos serviços, portanto, se desenvolvessem. Assim se estabeleceu a empresa utilizada para estudo deste trabalho, ou seja, constituída familiarmente em meio a uma oportunidade surgida a partir de uma mudança das políticas econômica e comercial do país. Do nascimento da empresa, com os proprietários, até a data de realização desta pesquisa, a empresa partiu de nenhum empregado para mais de cem; partiu de uma unidade de uma sala comercial alugada, para várias estruturas próprias em diversos locais; partiu dos veículos particulares dos proprietários, para uma frota contendo mais de vinte veículos, dentre eles, pesados equipamentos.

A evolução citada no parágrafo anterior, para este trabalho, revelou que o crescimento da empresa familiar, principalmente, como no caso, uma empresa prestadora de serviços, proporciona a inclusão de outros membros da família e estranhos a esta no negócio. A partir de então, os conflitos organizacionais aumentam e o modelo de gestão familiar utilizado no início da empresa, se mantido, torna-se questionável face às necessidades de organização, delegação, mensuração e satisfação.

A partir da análise dos dados obtidos por intermédio das entrevistas e questionários, foi possível estabelecer um desenho da estrutura organizacional de uma empresa familiar brasileira, assim como se pôde avaliar a influência do modelo familiar nas relações gerenciais de nível médio, isto é, nos gerentes. Também foi possível avaliar a percepção da estrutura e a atuação gerencial sob o ponto de vista dos funcionários da organização, os quais, de forma intensiva, são operadores dos serviços propostos pela empresa e, muitas vezes, pela caracterização do negócio, atuam diretamente na linha de frente, ou seja, desenvolvem contatos com importantes clientes e fornecedores.

Neste sentido, acredita-se que os objetivos e hipóteses, estabelecidos quando do início do estudo, foram alcançados e possuem relevância, ou seja, em relação aos objetivos o trabalho trouxe à para o contexto a caracterização de uma estrutura de empresa familiar, bem como os determinantes desta estrutura e a influência do modelo na organização e nas pessoas. Em relação às hipóteses, o estudo demonstrou que há influência do modelo familiar no comportamento e atuação do gerente, assim como evidenciou que a satisfação, tanto de gerentes quanto

funcionários, é reduzida em função de características do modelo, tais como centralização, informalidade estratégica, desorganização administrativa, falta de treinamentos e ausência de planejamento futuro. Por outro lado, o modelo familiar pesquisado, também determinado por traços paternalistas e pessoais, proporciona aos gerentes e funcionários oportunidades para o desenvolvimento profissional prático e uma não rigidez para com maus resultados.

A seguir, pode se observar uma pormenorização deste trabalho por temas abordados, ou seja, estrutura organizacional, relações gerenciais e satisfação.

### **10.1 Estrutura organizacional da empresa familiar**

A pesquisa demonstrou que a organização familiar estudada procura manter sua organização em função dos valores e crenças estabelecidos quando da sua criação, ou seja, fica caracterizado que o modelo adotado possui alguns traços da administração burocrática e das estruturas tradicionais, muito embora seja muito relevante a adoção de um modelo particular caracterizado pelo estilo dos proprietários.

A partir da análise das entrevistas e dos questionários nota-se algumas das características das estruturas tradicionais, tais como a unidade única de comando e conseqüente centralização, todavia, o alto nível de formalização, também inerente as estruturas tradicionais e princípios administrativos clássicos, não foi encontrado. Percebe-se que a formalização na empresa existe, entretanto é confusa e sujeitas a constantes mudanças em função da gestão centralizada e métodos intuitivos.

A estrutura moldada nos estilos dos proprietários, à medida que a organização se desenvolve, torna-se complexa para a manutenção da gestão principal, com a centralização. Tal condição enseja que o papel do gerente e, conseqüentemente os resultados deste papel para a empresa, podem ficar distorcidos e, até mesmo, comprometer importantes projetos e ações. Isso pode ocorrer devido a combinação de alta centralização de poder, ausência de planejamento estratégico e não motivação gerencial, muito embora a alta administração acredite que os valores e crenças, aliados a uma forte relação pessoal, sejam suficientes para que os negócios se desenvolvam.



Um dos exemplos para a situação supra encontrados na pesquisa foi identificado a partir da estratégia de futuro da organização. Para a alta administração a visão estratégica é bem definida e há dependência dos gerentes para seu desenvolvimento. Já para os gerentes o modelo familiar e a ausência de definições provocam redundância e estagnação estratégica, o que pode tornar a empresa vulnerável aos ambientes internos e, principalmente, externos.

Um outro aspecto da estrutura organizacional da empresa familiar diz respeito à percepção dos empregados em relação à distribuição da autoridade e hierarquia. Para os funcionários a organização sofre interferência direta dos proprietários nas atividades por eles desenvolvidas, o que acaba por cercear a atuação gerencial. Também se observou que os empregados tendem a perceber a estrutura como sendo dotada de características peculiares.

## **10.2 Relações gerenciais**

A pesquisa tornou possível apreender os estilos gerenciais dos gerentes da empresa familiar estudada, assim como avaliar suas atitudes e valores.

Percebeu-se, a partir das falas gerenciais e das opiniões dos funcionários, a incidência de estilos autocráticos e democráticos, muito embora a atuação gerencial seja muito vinculada ao tipo de estrutura da organização familiar, ou seja, as ações gerenciais sugerem a existência de uma liberdade vigiada e sujeitas a repentinas mudanças e opiniões distintas, sendo que, neste caso, tais opiniões podem ser antagônicas entre os proprietários.

As relações entre gerentes e os proprietários na empresa familiar pesquisada sugerem, a partir dos discursos dos proprietários e depoimentos dos gerentes, a ocorrência de fortes traços das organizações familiares, tais como a restrição à autonomia, o paternalismo e o personalismo.

Ainda sobre as relações gerenciais, o desenvolvimento dos papéis gerenciais na empresa estudada apresenta-se confuso, pois, preponderantemente, os gerentes desenvolvem suas atividades a partir de metodologias próprias, assim como também atribuem a confusão ao fato de não haver claros objetivos, métodos de mensuração adequados e avaliação de desempenho. Para os funcionários, os gerentes são

orientadores, mas sofrem com a ausência de autonomia e interferência da alta administração.

### **10.3 Satisfação dos funcionários**

Procurou-se com a metodologia de estudo desenvolvida, associar a estrutura da empresa com a satisfação dos funcionários.

Em relação aos gerentes percebe-se que a estrutura exerce papel fundamental na motivação e satisfação. Os entrevistados, de maneira geral, informaram que a ausência de autonomia, a confusão de papéis, a ausência de metodologia de avaliação, dentre outros, impedem o desenvolvimento profissional e pode provocar a baixa da auto-estima. Tais circunstâncias podem afetar o desenvolvimento das atividades da empresa e comprometer a relação com os demais funcionários e clientes.

No que se refere aos funcionários, preponderantemente jovens, divididos entre homens e mulheres e estudantes, percebe-se que os gerentes se valem do modelo estrutural familiar para estabelecer as mesmas metodologias de avaliação, ou seja, informal e pessoal. A pesquisa demonstrou que há predominância de jovens no nível denominado de operacional e administrativo, sendo representativa a participação de estagiários. De maneira geral, encontrou-se nível regular de satisfação para os funcionários.

### **10.4 Proposição para futuras pesquisas**

A presente pesquisa não possui a pretensão de esgotar os conceitos de estrutura organizacional em empresas familiares, nem mesmo de traçar as relações gerenciais e estilos encontrados nestes tipos de organização. Antes de tudo, buscou-se contribuir para que empresas familiares em fase de crescimento, especialmente as que atuam no crescente setor de serviços de comércio exterior, possam refletir sobre sua organização e visão de futuro.

Propõe-se, com intuito sugestivo, a continuidade deste estudo e o preenchimento de lacunas não contempladas. Dentre os temas para a continuidade, propõe-se a realização de estudos comparativos com outras empresas de serviços, de mesma área ou não, familiares ou não; o aprofundamento em estratégias empresariais para

empresas familiares de serviços; e a profissionalização da gestão de empresas familiares.

Outra abordagem possível, mas não menos interessante, ainda como sugestão para futuras pesquisas, recai no estudo profundo dos estilos administrativos de empresas familiares consideradas, bem como do comportamento estrutural e organizacional, a partir do crescimento das organizações. Se pretende, com esta sugestão, propor a realização de pesquisas, caracterizadas por requinte metodológico, o qual, em sendo possível, poderá traçar um perfil entre os estilos e comportamentos retro descritos e os quadros evolutivos da empresa, tais como satisfação dos funcionários, crescimento financeiro do negócio, satisfação de clientes, dentre outros.

Por certo, outras abordagens a respeito do tema, especialmente aquelas em que, com adequada metodologia e avaliações quantitativas e qualitativas, possibilitem o acompanhamento de empresas familiares, durante pertinente lapso temporal e com opções comparativas, será de grande relevância para o setor acadêmico e empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, Howard E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, USA, n. 18, p. 573-596, 2003.

ARENDT, H. A. **A condição humana**. 7 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

ARIÈS, P. **L'enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime**. Paris: Editions du Seuil, 1973.

ASTRACHAN, J. H. Family firm and community culture. **Family Business Review**, vol. 1, n. 2, p. 165-189, 1988.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRO, R.; LEE, J. W. International data on educational attainment: updates and implications, **Oxford Economic Papers**, 53, n. 3:541-63, julho, 2001.

BARROS, B. T. de.; PRATES, F. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BATRA, G.; STONE, A. The Business Environment in Brazil: Results from a Private Sector Survey, Banco Mundial, 1999. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: 25 jul. 2004.

BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som; um manual prático**. trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BENNIS, W. Pesquisa de cinco anos com 90 líderes mostra quais são as quatro capacidades que realmente importam. **Revista HSM Management**, n. 26, maio-junho, 2001.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, n. 41, pág. 102-106, maio-junho, 2001

BLOM, A.; HOLM-NIELSEN, L.; VERNER, D. Education, Earnings, and Inequality in Brazil, 1982 – 98, World Bank Policy Research Working Paper 2686, 2001. Disponível em: <<http://www.sorlbanck.org>>. Acesso em: 25 jul. 2004.

BUONO, L; BOWDTITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. trad. de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira; 1992.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CARBAUGH, R. J. **Economia internacional**. trad. Roberto Galman. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHAMON, E.M. Q de O. **Formação e reconstrução identitária**: estudo das memórias de professores do ensino básico inscritos em um programa de educação continuada. Campinas, Tese (PhD), 2003.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHRISMAN, J. J. A introduction of theories of family business. **Journal of Business Venturing**, n. 18, p. 441-448, 2003.

CHRISMAN, J. J. A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. **Journal of Business Venturing**, n. 18, p. 451-465, 2003.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R.L. **Administração**. 4. ed. trad. de Fernando Gastaldo Morales. São Paulo: JC, 1999.

\_\_\_\_\_ **Administração**. trad. de Fernando Gastaldo Morales. São Paulo: JC, 2000.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organizações & Sociedade**, vol. 7, nº 18, p. 45-64, 2000.

DEQUECH, David. Professores da UNICAMP comentam o Nobel de Economia. **Jornal da Universidade de Campinas**, Campinas: outubro-novembro 2002

DEMING, W.E. **Qualidade**: A revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D.H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.

DOLABELA, F. C. C. **O segredo de Luisa**. 14 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2003.

DONNELLY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DURKHEIM, E. **A ciência social e a ação**. São Paulo: DIFEL, 1975.

\_\_\_\_\_ **Da divisão do trabalho social.** São Paulo: Martins Fontes, 1995.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa.** São Paulo: J.E.M.M Editores, 1988.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOGUEL, S. **Desenvolvimento e deterioração organizacional.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

FRITZ, R. **A empresa familiar: uma visão empreendedora.** São Paulo: Makron, 1993.

GERSICK, K. E; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M M; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Harvard Business School Press: Negócio Editora, 1997.

GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOFFEE, R. E.; JONES G. Por que alguém deveria seguir você ?. **Revista HSM Management**, n. 26, maio-junho, 2001.

GONÇALVES, R. **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional.** Trad. André Olympio Mosselman Du Chenory Castro. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

**HECKMAN, J.; PAGÉS, C.** The Cost of Job Security Regulation: Evidence from Latin American Labor Markets. Inter-American Development Bank, Working Paper Series 430, 2000.

HEILBRONER, R. L.; THURLOW, M. **Entenda a economia: tudo que você precisa saber sobre como funciona e para onde vai a economia.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HERSEY, B. K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** trad. Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1996.

HUBNER, M. M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Mackenzie, 2002.

IPEA, I. de P. E. A. Empregos no Brasil, **Relatório 24408-BR**, Volume I, 2002.

IRIGOYEN, H. A.; PUEBLA, Francisco A. **Pymes: su economia y organización**. Buenos Aires, Argentina: Macchi, 1997.

KETS DE VRIES, M. The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. **Organization Dynamics**, vol. Winter, p. 59-71, 1993.

\_\_\_\_\_ **Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm**. UK: International Thomsom Business Press, 1996.

\_\_\_\_\_ **Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Anna Christina de Mattos Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P. **Marketing**. Trad. de H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1983.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de Varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas : 2000.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONG, K. **Empowering**. São Paulo: Nobel, 1997.

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas**. trad. de Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

LOPES, J. R. **Da concepção de sujeito aos modos de subjetivação: serviço social & sociedade** São Paulo: Cortez, 1996.

MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NOGUEIRA, R. M. **Empresas familiares: analisis organizacional y social**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1984.

NOLAN, R. L.; CROSON, D. C. **Destruição Criativa: um processo de seis etapas para transformar sua organização**. trad. de Priscila Martins Celeste e Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. trad. de Ana beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celestre. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DONNELL, K. **Endoquality**: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

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

OLSON, P. D. The impact of de family and the business on family business sustainability. **Jornal of Business Venturing**, n. 18, p. 639-666, 2003.

RAMOS, L.; CARNEIRO, F. **Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil**: instituições e ciclos econômicos. Nova Economia, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. trad. Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, C. H. M. da. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. Anais Eletrônicos, **26º ENANPAD (Salvador, BA)**, 2002.

SARQUIS, J. B.; ARBACHE, J. S. Human Capital, External Effects and Technical Change. London School of Economics & Universidade de Brasília, 2002.

SCHERMERHORN, Jr. J. R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. trad. Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1995.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1995.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STIGLITZ, J. E. **A globalização e seus malefícios**. trad. Bazán tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2002.

STAVROU, E. T. Succession in Family Businessess: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. **Journal of Small Business Management**, West Virginia, p. 43-61, Julho, 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. trad. de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.



TOFFLER, A. **O Choque do Futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1982.

\_\_\_\_\_ **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

\_\_\_\_\_ **A Empresa Flexível**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

UHLMANN, G.W. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação. Normas para elaboração e apresentação de monografias de conclusão de cursos de especialização, dissertações de mestrado e teses de doutorado. Taubaté, 2001.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar !** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

\_\_\_\_\_ **A empresa familiar, mitos e verdades**. **Jornal Gazeta Mercantil**, 5 agosto, 1997.

WEBER, M. **Essays in Sociology**. trad. da sexta impressão. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

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

APÊNDICE A - Questionário e entrevista : Alta Administração

1) ENTREVISTAS COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO (2 DIRETORES E AO MESMO TEMPO ÚNICOS SÓCIOS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA

- dados pessoais do entrevistado:

Idade:

- até 18 anos
- de 19 a 22 anos
- de 23 a 26 anos
- de 27 a 30 anos
- acima de 30 anos

Local de trabalho:

- Matriz - SJCampos
- Filial Campinas
- Filial Guarulhos
- Filial Santos
- Filial Rio de Janeiro
- Posto cliente Embraer
- Posto cliente ELEB
- Setor de transportes

Setor de trabalho:

- Diretoria
- Agenciamento internacional
- Importação & exportação
- Assessoria e Consultoria
- Transporte rodoviário
- Comercial
- Controladoria e fiscal
- Financeiro
- Qualidade
- Informática
- Serviços gerais

## Sexo:

- Masculino
- Feminino

## Função desempenhada:

- Proprietário
- Diretor
- Gerente
- Coordenador
- Supervisor
- Assistente
- Auxiliar
- Estagiário
- Motorista

## Tempo na Função:

- até 01 ano
- de 01 a 2 anos
- de 02 a 05 anos
- de 05 a 07 anos
- acima de 07 anos

## Estado civil e filhos:

- Solteiro sem filho(s)
- Solteiro com filho(s)
- Casado sem filho(s)
- Casado com filho(s)
- Separado sem filho(s)
- Separado com filho(s)

## Tempo de serviço:

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 6 anos
- acima de 6 anos

## Escolaridade:

- 1º grau completo
- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- superior incompleto
- superior completo
- pós-graduação incompág.
- pós-graduação compág.

## Formação profissional:

- Técnico em \_\_\_\_\_
- Adm. de Empresas
- Comércio Exterior
- Direito
- Economia
- Engenharia
- Outro \_\_\_\_\_

a) Fale-me sobre a origem da empresa e os motivos de sua criação ?

- b) Qual era, em sua opinião, a perspectiva para a empresa nos primeiros 10 anos da sua criação ?
- c) Como você descreveria a maneira como a empresa foi estruturada ?
- d) Como é a estrutura da empresa atualmente ?
- e) Atualmente como são tomadas as principais decisões da empresa ?
- f) Os gerentes participam das principais decisões da empresa ?
- g) Como é desenvolvido o planejamento estratégico da empresa ?
- h) Como o planejamento estratégico é compartilhado com os demais integrantes da equipe ?
- i) Como é distribuída a autoridade e autonomia na empresa ?
- j) As decisões e ações necessitam ser formalizadas e, para sua aprovação, a diretoria precisa ser envolvida ?
- k) A empresa desenvolve trabalhos em grupos, com multiplicidade de comando ? Quais as razões e como você percebe os resultados?
- l) Como é informado aos gerentes e líderes as principais decisões e mudanças da empresa ?
- m) Você acredita que a distribuição das atividades entre os gerentes está de acordo com as suas habilidades ?
- n) Você pode descrever os critérios utilizados por eles ?
- o) A empresa possui plano de carreira para os gerentes e demais funcionários ? Sendo positiva a resposta descreva os principais aspectos.
- p) Descreva-me o organograma da empresa ?
- q) Fale-me sobre as principais responsabilidades dos diretores e dos gerentes ?
- r) A seu ver é possível que existam pessoas que não possuem cargos de gerentes mas que exerçam funções gerenciais ?

- s) Como a empresa trata esta situação ?
- t) Quais são as habilidades e requisitos que você julga ser fundamental para um gerente ?
- u) Como os gerentes se comunicam com a alta administração e como é o retorno desta para com aqueles ?
- v) De modo geral como você descreve a autonomia do gerente ?
- w) Os gerentes possuem autonomia para realizar aquisições de recursos ?
- x) Os gerentes são avaliados periodicamente pela empresa ? Fale sobre esta avaliação ?
- y) Os funcionários dos gerentes tem acesso à alta administração ? Se positivo o que normalmente é discutido com eles ?
- z) Os gerentes são recompensados por bons resultados ? Fale-me sobre os bons resultados e sobre a recompensa, em caso de sua existência ?
- aa) Os gerentes são penalizados por maus resultados ? Comente sobre a avaliação da empresa nestes casos.
- bb) Os gerentes recebem treinamento e são estimulados a produzir melhores resultados ? Fale-me sobre esta política.
- cc) O que seria para você um gerente capaz e bem sucedido :

APÊNDICE B - Questionário e entrevista : Gerentes e líderes

## 2) ENTREVISTAS COM MÉDIA ADMINISTRAÇÃO – GERÊNCIAS – 11 GERENTES E SUPERVISORES-GERENTES

- dados pessoais do entrevistado:

### Idade:

- até 18 anos
- de 19 a 22 anos
- de 23 a 26 anos
- de 27 a 30 anos
- acima de 30 anos

### Local de trabalho:

- Matriz - SJCampos
- Filial Campinas
- Filial Guarulhos
- Filial Santos
- Filial Rio de Janeiro
- Posto cliente Embraer
- Posto cliente ELEB
- Setor de transportes

### Setor de trabalho:

- Diretoria
- Agenciamento internacional
- Importação & exportação
- Assessoria e Consultoria
- Transporte rodoviário
- Comercial
- Controladoria e fiscal
- Financeiro
- Qualidade
- Informática
- Serviços gerais



## Sexo:

- Masculino
- Feminino

## Função desempenhada:

- Proprietário
- Diretor
- Gerente
- Coordenador
- Supervisor
- Assistente
- Auxiliar
- Estagiário
- Motorista

## Tempo na Função:

- até 01 ano
- de 01 a 2 anos
- de 02 a 05 anos
- de 05 a 07 anos
- acima de 07 anos

## Estado civil e filhos:

- Solteiro sem filho(s)
- Solteiro com filho(s)
- Casado sem filho(s)
- Casado com filho(s)
- Separado sem filho(s)
- Separado com filho(s)

## Tempo de serviço:

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 6 anos
- acima de 6 anos

## Escolaridade:

- 1º grau completo
- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- superior incompleto
- superior completo
- pós-graduação incompág.
- pós-graduação compág.

## Formação profissional:

- Técnico em \_\_\_\_\_
- Adm. de Empresas
- Comércio Exterior
- Direito
- Economia
- Engenharia
- Outro \_\_\_\_\_

- a) Descreva-me a empresa quando da sua chegada.
- b) Qual sua opinião atual sobre a empresa ?
- c) Como você descreveria a maneira como a empresa é estruturada ?
- d) As decisões e ações são determinadas pela diretoria ou você pode definir e executar atividades individualmente ou com outros colegas ?
- e) Como é desenvolvido o planejamento estratégico da empresa ?
- f) Você participa deste planejamento ?
- g) Como você avalia o planejamento estratégico da empresa ?
- h) Como você percebe a distribuição da autoridade na empresa na empresa ?
- i) Como as decisões e mudanças são transmitidas pela direção ?
- j) Como estas decisões e mudanças afetam seu trabalho ?
- k) Como a diretoria acompanha e fiscaliza o atendimento às decisões e mudanças ?
- l) A empresa desenvolve trabalhos em grupos ?
- m) Como é organizado o trabalho em grupo ?
- n) Como você percebe o trabalho em equipe na sua empresa ?
- o) As decisões estratégicas e as mudanças são conhecidas e compreendidas por você em tempo adequado ?
- p) A distribuição das tarefas obedece critérios e limites ?
- q) Descreva-me seu papel na empresa ?
- r) A seu ver existe plano de carreira na empresa ? Fale-me sobre o mesmo ?

- s) Quais as necessidades mais importantes que a empresa satisfaz para você ?
- t) Que outras necessidades você gostaria que a empresa atendesse ?
- u) Quais são as habilidades e requisitos exigidos para uma função gerencial ?
- v) Você acredita reunir as habilidades necessárias ao exercício de atividades de liderança ?
- w) Como você se comunica com a alta administração e como é o retorno desta para com você ?
- x) Como você se comunica com seus funcionários ?
- y) Como seus funcionários percebem sua atuação e comunicação ?
- z) Como você descreve sua autonomia na empresa ?
- aa) Você possui autonomia para realizar aquisições de recursos ?
- bb) Como você é avaliado pela alta administração ?
- cc) Você sabe e julga importante saber quem avalia e como é avaliado ?
- dd) Você tem acesso à alta administração ? Fale sobre este acesso ?
- ee) Os gerentes são recompensados por bons resultados e você sabe quais são os bons resultados produzidos ?
- ff) Os gerentes são penalizados por maus resultados e você sabe quais são os maus resultados produzidos ?
- gg) Os gerentes recebem treinamento e são estimulados a produzir melhores resultados ? Como é este treinamento e você julga eficiente os estímulos ?
- hh) Como você avalia o desempenho de um funcionário ?
- ii) Você recebe críticas de seu funcionário ?

jj) Como você interpreta estas críticas ?

kk) Você acha que a execução de suas tarefas é afetada pelo estilo da alta administração ?

ll) Como você avalia seu desempenho ?

mm) Você acredita que o número de funcionários é suficiente para a execução das tarefas do seu setor ?

## APÊNDICE C – Questionário : Funcionários

## 3) QUESTIONÁRIO COM FUNCIONÁRIOS – 104 FUNCIONÁRIOS

- dados pessoais do entrevistado:

Idade:

- até 18 anos
- de 19 a 22 anos
- de 23 a 26 anos
- de 27 a 30 anos
- acima de 30 anos

Local de trabalho:

- Matriz - SJCampos
- Filial Campinas
- Filial Guarulhos
- Filial Santos
- Filial Rio de Janeiro
- Posto cliente Embraer
- Posto cliente ELEB
- Setor de transportes

Setor de trabalho:

- Diretoria
- Agenciamento internacional
- Importação & exportação
- Assessoria e Consultoria
- Transporte rodoviário
- Comercial
- Controladoria e fiscal
- Financeiro
- Qualidade
- Informática
- Serviços gerais

## Sexo:

- Masculino
- Feminino

## Função desempenhada:

- Proprietário
- Diretor
- Gerente
- Coordenador
- Supervisor
- Assistente
- Auxiliar
- Estagiário
- Motorista

## Tempo na Função:

- até 01 ano
- de 01 a 2 anos
- de 02 a 05 anos
- de 05 a 07 anos
- acima de 07 anos

## Estado civil e filhos:

- Solteiro sem filho(s)
- Solteiro com filho(s)
- Casado sem filho(s)
- Casado com filho(s)
- Separado sem filho(s)
- Separado com filho(s)

## Tempo de serviço:

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 6 anos
- acima de 6 anos

## Escolaridade:

- 1º grau completo
- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- superior incompleto
- superior completo
- pós-graduação incompág.
- pós-graduação compág.

## Formação profissional:

- Técnico em \_\_\_\_\_
- Adm. de Empresas
- Comércio Exterior
- Direito
- Economia
- Engenharia
- Outro \_\_\_\_\_

- a) A empresa que você trabalha é estruturada de modo que os trabalhos são executados:
- de maneira formal, com procedimentos rígidos e escritos
  - de maneira informal, sem procedimentos rígidos
  - as vezes formal e as vezes informal
  - sem critérios de formalização definidos claramente
- b) A organização que você trabalha tem as principais decisões, especialmente as que afetam o seu trabalho, tomadas de forma:
- sempre pela diretoria
  - sempre pelo gerente
  - algumas pela diretoria e outras pelo gerente
  - por um grupo de gerentes
  - por gerentes de outras áreas
- c) A principal função do seu gerente é:
- Tornar o ambiente de trabalho agradável
  - Coordenar as tarefas e os funcionários para os resultados
  - Estimular os funcionários para o trabalho
  - Atender os objetivos da alta administração
  - Você não sabe exatamente que é seu gerente
  - Outros (descreva): \_\_\_\_\_
- d) O gerente executa todas as atividades acima de forma:
- Excelente
  - Satisfatória
  - As vezes satisfatória
  - Quase sempre insatisfatória
  - Insatisfatória



e) O seu gerente... (escolha três alternativas):

- O gerente possui total autoridade sobre suas atividades
- O gerente possui autoridade limitada sobre suas atividades
- O gerente não pode definir sua evolução na empresa
- O gerente não possui autoridade para lhe dar benefícios
- O gerente promove
- O gerente demite
- O gerente escuta você
- O gerente chama sua atenção em público
- O gerente chama sua atenção reservadamente
- O gerente ensina e orienta
- O gerente apenas repreende suas atitudes e informa que você está errado

f) O gerente domina tecnicamente a área que gerencia:

- Muito
- Tem conhecimento
- Razoavelmente
- Um pouco
- As vezes
- Não tem

g) Na ocorrência de discordância entre você e o gerente, ele:

- Procura reorientar para a tarefa correta
- Procura o erro a partir da sua indicação
- Usa a autoridade para ignorar sua posição
- Procura opiniões de outros funcionários
- Outros (descreva): \_\_\_\_\_

- h) O gerente reconhece o esforço e resultados obtidos por você ?
- Sempre
  - Quase sempre
  - As vezes
  - Nunca
- i) Para avaliar seu desempenho, o gerente:
- Não avalia regularmente
  - Ignora pontos positivos e considera apenas pontos negativos
  - Convence sobre as razões da avaliação
  - Estimula o melhoramento e ajuda a guiar para este
  - Outros (descreva): \_\_\_\_\_
- j) Quando você não desempenha bem suas funções o gerente:
- Conversa com ele e procura ajudá-lo
  - Demonstra o que não está bom e tenta ajudar
  - Apenas diz que não está bom
  - Conversa com outros funcionários a respeito
  - Outros (descreva): \_\_\_\_\_
- k) As decisões rotineiras podem ser tomadas por você ?
- Nunca
  - Raramente
  - As vezes
  - Sempre
- l) Os problemas com outros funcionários e com clientes são:
- Sempre ignorados pelo gerente
  - As vezes ignorados pelo gerente
  - Nunca ignorados pelo gerente que age imediatamente
  - Outros (descreva): \_\_\_\_\_

m) Assinale uma ou mais alternativas:

- Estou sempre preocupado e tenso quando o gerente está por perto
- Trabalho com prazer quando o gerente está contente
- Me sinto sempre pressionado a cumprir metas
- Nunca me sinto pressionado a cumprir metas
- A maneira de agir do gerente afeta o meu bem-estar e trabalho
- O gerente me estimula e motiva

n) A maneira em que o gerente trabalha influencia o desempenho de suas tarefas para:

- Desempenhar apenas suas funções
- Desempenhar menos que suas funções
- Desempenhar mais que suas funções

o) Você considera a divulgação das informações da empresa:

- Adequada
- Inadequada
- Insuficiente
- Suficiente

p) Como você avalia seu desempenho:

- Péssimo
- Ruim
- Bom
- Ótimo

q) Sobre ao ambiente de trabalho e condições:

- São bem distribuídos e facilitam o trabalho
- São mal distribuídos e atrapalham o trabalho
- O ambiente é apenas agradável
- O ambiente poderia ser melhorado

r) O gerente comunica as razões das principais decisões ?

- Nunca
- As vezes
- Quase sempre
- Sempre

s) Você conhece as decisões antes dos gerentes ?

- Nunca
- As vezes
- Quase sempre
- Sempre

t) Os recursos de informática são:

- Lentos, mas não atrapalham
- Lentos e atrapalham
- Burocráticos
- Práticos
- Rápidos e eficientes

u) Você sabe como e para onde evoluir na empresa:

- Sempre
- Quase sempre
- As vezes
- Nunca

v) Você gostaria de mudar de setor:

- Sim, para conhecer coisas novas
- Sim, para trabalhar com outro gerente
- Não

w) Você gostaria de mudar de empresa ?

- Sim
- Não

- x) Deixe sua opinião ou dê sugestões a respeito de qualquer assunto abordado por este questionário.

-

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---