

**FACULDADE EDUCACIONAL DE PONTA GROSSA
FACULDADE UNIÃO**

LETICIA NOGUEIRA M TAMANINI

**ASPECTOS PROFISSIONAIS E PESSOAIS DO GERENCIAMENTO DE
EMPRESAS POR CÔNJUGES**

PONTA GROSSA

2011

LETICIA NOGUEIRA M TAMANINI

**ASPECTOS PROFISSIONAIS E PESSOAIS DO GERENCIAMENTO DE
EMPRESAS POR CÔNJUGES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração da Faculdade Educacional de Ponta Grossa - Faculdade União.

Orientador: Profª Letícia Maria Baggio, MS

PONTA GROSSA

2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às quatro estrelas da minha vida: minha mãe Lucila pela sua pessoa e seu carinho, meu esposo Jerri pelo amor nestes 12 anos de casamento, que soube tão bem compreender a importância dessa conquista e meus filhos Maria Fernanda e Gianluca razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Andei... Por caminhos difíceis, eu sei. Mas olhando o chão sob meus pés, vejo a vida correr. E assim, a cada passo que der tentarei fazer o melhor que puder. Aprendi... Não tanto quanto quis, mas vi que conhecendo o universo ao meu redor aprendo a me conhecer melhor. E assim, escutarei o tempo que me ensinará a tomar a decisão certa a cada momento.

À família Marques, Nogueira Machado e Tamanini que sempre permaneceram comigo nos momentos mais difíceis desta caminhada, que compreenderam a minha falta de tempo, minha tensão durante as provas, meu nervosismo; a vocês, pelos dias, meses e anos de espera, encontros e desencontros vividos nesta jornada, que por muitas vezes, a vocês que a mim se dedicaram sem medir esforços; o meu sorriso, o meu carinho. Por estes anos de faculdade o grande desejo é ser espelho e estímulo de estudo aos meus filhos que tenham como exemplo os méritos de minha conquista, que também ha muito da presença de vocês. Por isso compartilho alegria e também almejo que estejam um dia em uma faculdade, apostando nessa conquista e acreditando que os limites estão além de nossos sonhos.

A minha orientadora professora Letícia Maria Baggio, pela atenção recebida e o carinho em todas as orientações, sem sua presença este trabalho de conclusão de curso não seria possível, em todos os meus anos de estudo nunca deparei em estudar com alguém com o mesmo nome meu e o significado do nome é alegria, posso afirmar que a professora Letícia é alegre, como esforçada e dedicada em suas disciplinas e que sempre levarei guardada no meu coração.

As professoras, Regina Negri Pagani por ser a primeira professora que me acolheu na faculdade e desempenhamos o projeto de responsabilidade social no 6º período de grande importância e crescimento pessoal na minha vida acadêmica que não é só o saber, mas também a doação e partilha aos outros; Jaqueline Rodrigues pela confiança a mim depositada para a organização da viagem para SP no programa do Jô Soares e Bovespa em julho/2010, Milena Raquel Dombrowski e Márcia M Gonçalves pela orientação nos artigos “Administração do tempo na qualidade do serviço” e “A motivação em estudar” qual ocasionou na apresentação do VI Encontro de Produção Científica da Faculdade União em outubro de 2010.

Assim como outros professores que ficaram eternamente lembrados: Daniele Mudrey, João Ricardo Schechtel e Pedro Afonso dos Santos pelo profissionalismo em ensinar e amizade, também aos demais professores do curso de Administração o meu agradecimento, pois ser professor é uma dádiva de Deus, pois contribuíram no meu crescimento profissional e pessoal.

À instituição de ensino Faculdade União que no comercial dizendo pense grande, pense forte e oferecendo oportunidade em estudar de manhã, me fez acreditar e realizar o meu sonho de muitos anos em voltar a estudar e me formar.

Aos meus colegas de turma que tivemos dia para iniciar a amizade e espero não terminar com o baile de formatura, em especial a Mônica Paes Barbosa pela sua coragem e determinação em fazer uma faculdade com três filhos pequenos; a Stefni Slonik com seu sorriso encantador e que se mostrou uma amiga confiante e leal, como Drielli Cristina Garcia qual faremos juntas a homenagem aos que amamos na colação de grau, nós três se tornamos as mosqueteiras, por sempre estarmos juntas e unidas. Não posso esquecer-me da Franciele Cominesi de Souza Pinto, grande incentivadora em fazer o vestibular e iniciar a faculdade, assim como Juliane Aparecida Ferreira de Oliveira que desde o início do curso me ajudou quando necessário cuidando dos meus filhos quando meu esposo ali não estava. Aos amigos de Curitiba que compreenderam a ausência, mais sempre presentes por era digital.

À empresa que trabalho Fluid Center / LJMF Equipamentos Industriais Ltda pela oportunidade e estrutura, pelo aporte na flexibilidade de horário e os colegas de trabalho que ajudaram de alguma forma; como Altair de Paula e João Carlos de Souza Pinto o qual ajudou na realização do 2º Balcão de Negócios (maio 2008) que a turma de administração matutina apresentou a empresa neste projeto que a Faculdade União realiza.

Aos dezesseis cônjuges que colaboraram nas entrevistas e dispuseram de seu tempo, aqui não mencionarei nomes pelo sigilo, porem anseio que este trabalho venha alavancar mais os negócios e empreendimentos do casal.

E acima de tudo, agradeço a Deus pelo dom da vida e Maria pelas graças recebidas que me iluminou e guiou os meus passos para o bem e a verdade sempre.

O meu muito obrigado!

“Na vida precisamos de entendimento para aceitar os fatos que não podemos modificar; coragem para mudar os que dependem, e sabedoria para distinguir um dos outros, para quando me sentir fraco, me tornar forte.”

RESUMO

Administrar uma empresa com sucesso requer fazer uso das funções da administração como: planejamento, organização, direção e controle. Entretanto, em empresas onde o gerenciamento é feito por cônjuges, muitas vezes não ocorre a preocupação em seguir modelos de gestão formalizados e com metodologia organizada, visto que, destes muitos se utilizam principalmente da sua experiência e observação do ambiente de trabalho. Assim sendo, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos, nos aspectos profissionais e pessoais, do gerenciamento de empresas por cônjuges. A metodologia utilizada no trabalho foi através de pesquisa exploratória e descritiva, aplicada na forma de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Participaram da pesquisa dezesseis organizações da cidade de Ponta Grossa e Curitiba, as quais foram escolhidas segundo o critério da amostragem por conveniência, devido à característica de serem gerenciadas por cônjuges. Destas empresas, doze são do comércio, três são indústria e comércio e somente da indústria. O instrumento para coleta de dados foi a observação direta intensiva na forma de entrevista com estilo padronizada ou estruturada, para a qual foi elaborado em formulário com perguntas abertas e fechadas a respeito do assunto. O resultado da pesquisa apontou que as organizações têm uma consciência da responsabilidade que é ter uma empresa gerenciada por cônjuges, sendo a renda financeira derivada de um único local e também concordando que devem separar os negócios do âmbito familiar, no decorrer também foi levantado assuntos quanto à departamentalização, divisão das tarefas e sucessão, concluindo com uma proposta de gestão para empresas gerenciadas por cônjuges.

Palavras-chave: gestão, gerenciamento por cônjuges, tomada de decisão.

ABSTRACT

Running a business successfully requires making use of management functions such as planning, organization, direction and control. However, in companies where the management is done by spouses, often the concern is that formalized management models and organized methodology are not followed, since many of these companies make use mainly of their own experience and observation of the work environment. Thus, this study aims to identify the strengths and weaknesses in personal and professional aspects of business management by spouses. The methodology used in this study was through exploratory and descriptive research, applied as a case study with qualitative approach. Sixteen organizations, from the city of Curitiba and Ponta Grossa, participated in the survey. These were chosen at the discretion of convenience sampling, due to the fact that they have the characteristic of being managed by spouses. The companies chosen, twelve are in commerce, three in industry and commerce and only one is in industry. The instrument for data collection was through intensive direct observation in an interview with a standardized or structured style, which was prepared in form with open and closed questions on the subject. The survey results showed that organizations know the responsibility it is to have a company managed by spouses since the income of the family is derived from a single location and also agreeing that they should separate the business from family affairs, issues of departmentalization were raised, division of tasks and succession concluding management proposal for companies managed by spouses.

Keywords: management, management by spouses, decision-making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As seis funções Administrativas	20
Figura 2: Pirâmide Teoria de Maslow	23
Figura 3: Bases conceituais do conhecimento	30
Figura 4: Mapeamento conceitual da gestão do conhecimento	30
Figura 5: Formação do Conhecimento	31
Figura 6: Elementos da análise SWOT	37
Figura 7: Fachada da empresa	44
Figura 8: Departamentalização	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Identificação das empresas pesquisadas.....	48
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As fases da História das Empresas e da Teoria Administrativa	25
Quadro 2: Indicadores para identificação de Cultura Organizacional.....	27
Quadro 3: Pontos fortes e fracos no gerenciamento por cônjuges.....	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Início das atividades	49
Gráfico 2: Atividades Exercidas.....	50
Gráfico 3:Nível de Poder	51
Gráfico 4: Posição Hierarquia relação aos Funcionários.....	52
Gráfico 5:Parte Administrativa	53
Gráfico 6: Parte Financeira.....	54
Gráfico 7: Gestão do Conhecimento	55
Gráfico 8: Sucessão dos Pais	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 A ADMINISTRAÇÃO SOB O ENFOQUE DAS SUAS TEORIAS.....	17
2.2 GERENCIAMENTOS DE INFORMAÇÕES E DE CONHECIMENTO	26
2.3 SUCESSO E FRACASSO	32
2.4 TOMADA DE DECISÃO	35
2.5 GERENCIAMENTO DE EMPRESAS POR CÔNJUGES	37
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 PESQUISA	41
3.2 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA	41
3.2.1 Quanto a sua natureza.....	41
3.2.2 Quanto aos objetivos.....	41
3.2.3 Quanto à forma de abordagem	42
3.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos	42
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	43
3.4 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS	43
4. ESTUDO DE CASO	44
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1.1 Perfil das organizações	48
4.1.2 Entrevista aplicada junto às organizações	49
4.1.2.1 <i>Início das atividades</i>	49
4.1.2.2 <i>Atividades Exercidas</i>	50
4.1.2.3 <i>Nível de Poder</i>	51
4.1.2.4 <i>Relação funcionário distinção a posição de hierarquia</i>	52

4.1.2.5 <i>Parte Administrativa</i>	53
4.1.2.6 <i>Parte Financeira</i>	54
4.1.2.7 <i>Conhecimento e Qualificação</i>	55
4.1.2.8 <i>Sucessão dos Pais</i>	56
4.1.2.9 <i>Pró-Labore</i>	58
4.1.2.10 <i>Tomada de Decisão e Departamentalização</i>	59
4.1.2.11 <i>Discordância na Tomada de Decisão</i>	60
4.1.2.12 <i>Assuntos da Organização</i>	61
4.1.2.13 <i>Assuntos Pessoais</i>	62
4.1.2.14 <i>Vantagens, Desvantagens, Pontos Fortes e Pontos Fracos</i>	63
4.1.3 <i>Síntese dos Pontos fortes e fracos, nos aspectos profissionais e pessoais, do gerenciamento de empresas por cônjuges</i>	64
4.1.4 <i>Proposta de modelo de gestão para empresas gerenciadas por cônjuges</i>	65
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
5.1 CONCLUSÕES	68
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A – FORMULÁRIO ENTREVISTA	73
APÊNDICE B – TERMO DE ESTÁGIO	75
APÊNDICE C – TERMO DE APROVAÇÃO	79

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais é comum o gerenciamento da empresa por cônjuges, porém os mesmos muitas vezes não se preocupam em administrar de forma correta e com metodologia organizada, visto que muitos se utilizam principalmente da experiência e observação do ambiente de trabalho.

Assim como no casamento existe a necessidade de afinidades e harmonia, o local de trabalho também necessita desta harmonia. Isto ocorre para que os gestores não venham a se desentender, ou então, cada um ter um objetivo diferente e, principalmente, vir a desgastar o relacionamento dos dois e prejudicar o convívio familiar, bem como a relação com os filhos. Por isto é preciso ter discernimento e saber separar o ambiente de trabalho do convívio familiar.

Normalmente, em empresas profissionalizadas, cada gestor tem sua área de trabalho dentro da empresa para a tomada de decisão. No caso das empresas familiares ou gerenciadas por casais nem sempre isto ocorre, contudo, é importante que sempre exista *feedback* para que se tenha conhecimento das atividades e compromissos profissionais do outro. Assim, caso haja necessidade da ausência de um, a empresa não sai prejudicada.

Outra função primordial aos gestores é sempre lembrar a missão da empresa, o qual se traduz na razão de ser da organização, o que faz, porque e para quem faz. Da mesma forma, faz-se necessário utilizar a visão para projetar as oportunidades futuras, definindo onde se deseja chegar (objetivos), seus valores, suas posturas e atitudes das pessoas que ali trabalham.

Os valores éticos, sob os quais se baseiam a empresa, dizem respeito a um aspecto muito importante para compreender as implicações ocasionadas pela falta de ética, muitas vezes esquecido na sociedade que atualmente fala em individualismo e não no coletivo.

Diante do exposto, este trabalho de conclusão de curso apresenta como objetivo a identificação dos pontos fortes e fracos, os aspectos profissionais e pessoais, de empresas gerenciadas por cônjuges.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Quais são as principais limitações e dificuldades vivenciadas por cônjuges que gerenciam juntos uma organização?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar pontos fortes e fracos, nos aspectos profissionais e pessoais, do gerenciamento de empresas por cônjuges.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elencar as áreas de atuação de cada cônjuge em sua organização;
- Caracterizar a tomada de decisão em empresas gerenciadas por cônjuges;
- Analisar se existe separação entre atividades profissionais e pessoais;
- Propor um modelo de gestão para empresas gerenciadas por cônjuges.

1.3 JUSTIFICATIVA

A contribuição deste trabalho de conclusão de curso está direcionada à empresas que são gerenciadas por cônjuges, destacando aspectos relevantes de se trabalhar juntos, tais como vantagens e desvantagens, pontos fortes e pontos fracos, assim como o gerenciamento do conhecimento dos cônjuges envolvidos, de forma que haja a troca destes conhecimentos e experiências prévias visando a eficácia organizacional. Pretende-se a partir disso, fortalecer a necessidade de um sistema de gestão formalizado e profissional a fim de minimizar o grau de informalidade que possa vir a prejudicar o ambiente profissional e mesmo o ambiente familiar.

Um dos principais cuidados que devem ser observados em organizações, possuem cônjuges trabalhando juntos, é evitar que os problemas da vida familiar interfiram no aspecto profissional e vice-versa. Assim, defende-se que o assunto

trabalho não deve ser o único entre o casal e que a rotina não deve trazer desgastes e estresse aos mesmos. Da mesma forma, destaca-se que é preciso evitar a demonstração excessiva de contatos íntimos, aprimorando a consciência de que o relacionamento no trabalho é profissional e, por isso, como em qualquer organização, o respeito faz toda a diferença.

Os fatores acima apresentados justificam a realização do presente trabalho, cuja intenção é contribuir para os processos de gestão de outras organizações que possuam o mesmo perfil gerencial.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ADMINISTRAÇÃO SOB O ENFOQUE DAS SUAS TEORIAS

Alguns pontos essenciais para uma boa administração em uma organização e, conseqüentemente, o sucesso é o planejamento, que é uma ferramenta administrativa de grande importância e relevância para verificar a realidade da organização e com isto avaliar os caminhos a serem trilhados.

O conceito que Chiavenato (1987, p. 3) apresenta para administração diz:

A palavra administração tem sua origem no latim (*ad*, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra administração significa função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro.

Estruturando processos para um referencial futuro com ações para obtenção dos resultados, o planejamento já se inicia em atividades diárias corriqueiras que por si só consomem tempo e dinheiro. O planejamento produz uma constante atualização de situações, propostas e resultados, a fim de desenvolver uma interatividade do processo com a tomada de decisão da organização, na qual seus gestores devem estar em constante sintonia.

As maiorias das teorias administrativas descritas na literatura se aplicam melhor em empresas de grande porte, porém, toda e qualquer organização deve se preocupar e utilizar-se das teorias da administração.

Chiavenato (1987, p. 7) destaca a importância da teoria da Administração:

A teoria da administração é, em certos aspectos, uma decorrência daquilo que ocorre nas empresas, um meio de operacionalizar conceitos e ideologias a respeito das empresas. A teoria da administração (T.A) trata do estudo da administração dessas organizações em geral e das empresas em particular.

Neste contexto, o mesmo autor ressalta que a primeira fase da administração foi chamada de administração científica e seu principal expoente foi Frederick Winslow Taylor. Taylor começou como operário e cresceu de capataz, a contramestre, a chefe de oficina e a engenheiro em uma mesma empresa.

A administração científica é assim chamada pela utilização dos métodos da ciência aplicados no estudo da administração. Sua preocupação original foi tentar acabar com os desperdícios e elevar os níveis de produtividade, divisão do trabalho e das tarefas, seu foco era o chão de fábrica. Nesta ótica, os interesses dos empregadores e dos empregados eram os mesmos, pois os empregadores desejam obter mais lucro e os empregados almejam melhores salários. Assim, Taylor achava que pagando melhor, o empregado desenvolvia mais e rendia melhor sua produção.

Chiavenato (1987) relata as principais características da Administração Científica como sendo:

- Observação e mensuração dos problemas de administração existentes na época;
- Técnica do estudo de tempos e movimentos com vista a aumentar a eficiência da empresa, a começar pela eficiência de cada operário;
- Incentivo salarial ou prêmio de produção decorrente da convicção do pensamento do *homo economicus*, ou seja, de que o homem é motivado exclusivamente por incentivos salariais;
- Especialização do trabalhador a fim de simplificar e racionalizar as tarefas;
- Standardização e padronização das máquinas, equipamentos e materiais criando padrões uniformes para toda a empresa e, conseqüentemente, simplificando e homogeneizando para reduzir o desperdício;
- Papel do gerente frente a planejamento, preparo, controle, execução e exceção..

Entretanto, a administração científica também teve a contribuição de Henry Ford, que iniciou sua vida profissional como um simples mecânico chegando a engenheiro-chefe de uma fábrica.

Maximiano (2000, p.174) faz uma importante relação destacando que: “o taylorismo formou parceria com a notável expansão da indústria e com outra inovação revolucionária do início do século: a linha de montagem de Henry Ford”.

Assim, segundo Maximiano (2000), em 1899 Ford fundou com alguns colaboradores a sua primeira fábrica de automóveis, que foi fechada logo a seguir. Em seguida, conseguiu um financiamento e já em 1903 fundou a Ford Motor Company, que fabricava modelos de carros populares, chegando durante o ano de 1913 a fabricar 800 carros por dia. Sua principal característica está centrada no fato

de que por 19 anos produziu um único modelo de carro: o Modelo T. O empresário também possuía 88 usinas, tendo um império auto-suficiente que incluía frota de navios, uma ferrovia e até minas de carvão. Seus princípios básicos, conforme Maximiano (2000) são:

- Intensificação: diminuir o tempo de duração do processo e obter rápida colocação do produto no mercado;
- Economicidade: reduzir ao mínimo o volume de estoque de matéria-prima;
- Produtividade: aumentar a capacidade do homem no mesmo período de tempo por meio da especialização da linha de montagem;
- Exceção: as decisões mais freqüentes seriam delegadas aos subordinados, e problemas mais sérios aos superiores.

Cabe destacar que enquanto a teoria da administração científica se concentra na ênfase da tarefa, a teoria clássica baseia sua ênfase na estrutura, sendo a abordagem mais conhecida e a que durante mais tempo influenciou a administração. Um dos integrantes da escola clássica da administração foi Henri Fayol que começou sua vida profissional aos 19 anos como Engenheiro de minas, sendo promovido Gerente Geral da Empresa, recuperando-a de uma profunda crise financeira. Em 1916, aos 75 anos, sua principal obra foi intitulada “Administração Industrial e Geral” (CHIAVENATO, 1987).

O mesmo autor faz uma proporcionalidade da função administrativa, com seis funções básicas sendo:

- Funções Técnicas: produção de bens ou serviço da empresa;
- Funções Comerciais: compra, venda e permutação;
- Funções Financeiras: procura e gerência de capitais;
- Funções de Segurança: proteção e preservação de bens e das pessoas;
- Funções Contábeis: inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;

- Funções Administrativas: integração de cúpula das outras cinco funções coordena e sincroniza as demais, estão acima delas.

Ainda conforme defende Chiavenato (1987, p.10) a “função administrativa, contudo, não é privativa da alta cúpula; ela se reparte proporcionalmente por todos os níveis da hierarquia da empresa”. Para o autor, a função administrativa tem o dever de formular o programa de ação geral da empresa, de constituir seu corpo social, de coordenar os esforços e harmonizar os atos.

A figura 1 a seguir demonstra as seis funções administrativas conforme a visão de Chiavenato (1987):

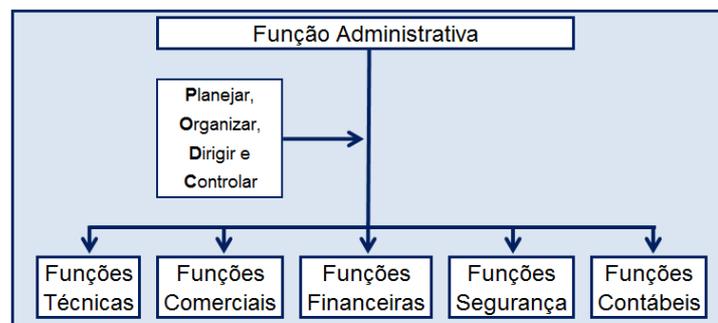


Figura 1: As seis funções Administrativas
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1987)

Contudo, o mesmo autor ressalta ainda que Fayol o criador da mais famosa definição das funções da administração, anteriormente definidas como sendo cinco:

- Prever: a visão no futuro e a programação de ação;
- Organizar: o material com o social da organização;
- Comandar: dirigir e orientar as pessoas;
- Coordenar: fazer a ligação para harmonizar todos os atos e esforços;
- Controlar: verificar que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas.

No entanto, Chiavenato (1987) justifica que hoje se usa apenas quatro das funções administrativas, sendo:

- Planejar: definir a missão, objetivos e planos, bem como a programação das atividades;
- Organizar: dividir o trabalho, com definição das responsabilidades em órgãos e cargos, bem como seus recursos disponíveis;
- Dirigir: designar as pessoas, seus esforços, sempre com comunicação, motivação, liderança e orientação;
- Controlar: definição dos padrões, com monitoração e avaliação do desempenho, utilizando de ações corretivas.

Ainda na concepção de Chiavenato (1987), listam-se os princípios gerais da administração segundo a teoria clássica, dentre os quais os mais conhecidos são:

- Princípio da divisão do trabalho;
- Princípio da autoridade e responsabilidade;
- Princípio da unidade de comando;
- Princípio da hierarquia ou cadeia escalar;
- Princípio da departamentalização;
- Princípio da coordenação.

O mesmo autor justifica que, apesar de todas as críticas, uma grande parte dos teóricos elogia a Teoria Clássica por ser uma das melhores teorias para introduzir os iniciantes da Administração no complexo mundo empresarial. Foi através de Fayol que surgiu a organização funcional nas empresas, podendo hoje não ser usada na sua totalidade, mas a partir dela foi desenvolvida a sua estrutura atual.

Outra teoria relacionada com a estrutura organizacional, originária de Max Weber, é a Teoria da Burocracia. O termo não é usado no sentido pejorativo, mais com significado técnico que identifica características da organização formal, voltada para a racionalidade e para a eficiência. Chiavenato (1987) lista sete dimensões principais desta teoria:

- Formalização: definição das atividades por escrito com suas rotinas e procedimentos, com um conjunto de leis ou regras para ser aplicados sem exceção;
- Divisão do trabalho: cargos ou posição definidos de forma estritamente especificada e delimitada;
- Princípio da hierarquia: definição de autoridade, daí o formato de estrutura piramidal da burocracia;
- Impessoalidade: ênfase no cargo e não nas pessoas que os ocupam;
- Competência técnica: especificação da qualificação profissional, utilização de testes e concursos para preenchimento de cargos ou para promoções;
- Separação entre propriedade e administração: a função da administração separada da propriedade dos meios de produção;
- Profissionalização do funcionário: definição salarial de acordo com a função ou posição hierárquica ocupada.

Outra teoria descrita por Chiavenato (1987) é a teoria estruturalista que apresenta:

A terceira alternativa dentro das concorrentes da T.A. que enfatizam a estrutura organizacional, que se desenvolveu a partir dos estudos sobre as limitações e rigidez do modelo burocrático, considerado um modelo típico de sistema fechado, altamente mecanístico e fundado em uma “teoria da máquina”, onde a organização é concebida como um arranjo estático de peças cujo funcionamento é deterministicamente previsto (CHIAVENATO, 1987, p.15).

E por fim, Chiavenato (1987) destaca a teoria comportamental que surgiu do desdobramento da teoria das relações humanas e do lançamento do livro “O Comportamento Administrativo” de Herbert A. Simon publicado em 1947, onde busca soluções democráticas e flexíveis para os problemas das organizações. É influenciada pela psicologia organizacional que traz algumas conclusões sobre a natureza e as características do ser humano como o fato do homem ser um animal social, ser dotado de um sistema psíquico e ter um padrão dual de comportamento onde coopera e compete. Na visão de Chiavenato (1987, p.17) “a abordagem comportamental descende diretamente da Escola das Relações Humanas e mantém

a tradição de deixar os aspectos estruturais em segundo plano, para se dedicar completamente aos aspectos comportamentais.”

Outra contribuição dada à teoria comportamental é oferecida por Abraham Maslow *apud* Maximiano (2000) que após se formar em psicologia, dedicou-se a estudar o fator humano no trabalho e definiu a teoria da hierarquia das necessidades humanas que está representada na Figura 2 a seguir:



Figura 2: Pirâmide Teoria de Maslow
Fonte: Maximiano (2000, p. 311)

Maximiano (2002) justifica que de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas são dotadas de necessidades que as movem para a ação. As necessidades previstas na pirâmide de Maslow incluem:

- Necessidades básicas: estão em primeiro lugar e representam as necessidades básicas do homem como alimento, abrigo, repouso, exercício, sexo e outros;
- Necessidades de Segurança: representadas pela proteção contra as ameaças;
- Necessidades Sociais: voltadas para a aceitação dentro do grupo e da sociedade, as amizades e afetos;
- Necessidades de Estima: direcionadas a aspectos de auto-estima e a estima e reconhecimento por parte de outros;
- Necessidades de Auto-Realização: que dizem respeito ao potencial de aptidões e habilidades, auto-desenvolvimento e realização pessoal.

Em relação à hierarquia das Necessidades de Maslow, Maximiano (2000) destaca ainda que um indivíduo não passa para o nível superior, até que o nível inferior esteja satisfatório. Neste contexto, para a satisfação de cada necessidade, haverá a motivação, que é a ação partida de um impulso interno visando à satisfação ao feito a ser realizado, surgindo para suprir as necessidades de acordo com o grau de importância que possui para cada indivíduo.

A este respeito, Bergamini (1997, p. 26) defende que:

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Porém, em uma organização deve-se trabalhar de forma flexível e focada, considerando que é comum que certa parte dos colaboradores não estejam motivados pelo prazer em trabalhar, mas cumprindo o mínimo possível apenas para obtenção do salário no fim do mês. Assim, Bergamini (1997, p.35) relata que:

Infelizmente, em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem.[...] É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de alta estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

Neste contexto, a motivação é a ação direcionada para suprir as necessidades das pessoas, podendo variar de pessoa para pessoa, dependendo do grau de importância que a necessidade representa para uma. Cobra (1997, p. 39) relata que:

A motivação interna é relacionada a estímulos como a fome, que é oriunda do organismo, enquanto as motivações à base de incentivos vêm do desejo ao objeto externo. As motivações internas empurram a pessoa à ação, enquanto que uma motivação baseada no incentivo puxa uma pessoa através de objetivos e desejos.

Ainda a respeito da motivação, a organização deve sempre reforçar sua missão e visão e demonstrar motivação em alcançar os objetivos propostos a partir da união entre diretoria e colaboradores, onde ambos podem transformar o ambiente de trabalho em uma parceria para o sucesso da mesma.

Assim sendo, todas as teorias administrativas podem ser aplicadas nos dias atuais, e todo administrador precisa conhecê-las para as diversas situações e/ou problemas que se apresentem no seu dia-a-dia, por mais que as organizações de hoje sejam diferentes das de ontem, o fundamental é a visão no futuro. Corroborando com isso, Chiavenato (1987, p.18) comenta que:

Todas as teorias administrativas apresentadas são válidas, embora cada qual valorize apenas uma ou algumas das cinco variáveis básicas. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época.

O quadro 1, apresentado na seqüência, demonstra conforme a visão de Chiavenato (1987) a síntese das Teorias Administrativas no decorrer do tempo.

ANOS	FASES DAS EMPRESAS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS
1780	Artesanal	
	1ª Revolução Industrial: Início da industrialização	
1914	2ª Revolução Industrial: Desenvolvimento industrial	Ênfase nas tarefas: Administração científica (TAYLOR E FORD)
1860	As 2 Guerras Mundiais: Gigantismo Industrial	Ênfase na estrutura organizacional: Teoria Clássica (FAYOL) e Teoria neoclássica
1914		Ênfase nas pessoas: Teoria das Relações Humanas
1945	Pós Guerra: Fase Moderna	Ênfase na estrutura organizacional: Teoria Neoclássica, Teoria da Burocracia (WEBER), Teoria Estruturalista Ênfase nas pessoas: Teoria Comportamental (HERBERT) Ênfase na tecnologia e no ambiente: Teoria da Contingência
1980	Momento Atual: Fase da Incerteza	Ênfase no ambiente: Teoria da Contingência

Quadro 1: As fases da História das Empresas e da Teoria Administrativa
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1987, p. 20)

2.2 GERENCIAMENTOS DE INFORMAÇÕES E DE CONHECIMENTO

Na atual sociedade do conhecimento, tanto o conhecimento das pessoas como a troca de informações no ambiente de trabalho, são considerados fatores de extrema importância para o sucesso organizacional.

Neste cenário cabe conceituá-los individualmente. Informação, segundo Starec, Gomes e Bezerra (2006, pag. 9) significa:

Informação é o ato de transmitir a terceiros o conhecimento, caracterizado pela disseminação verbal ou escrita de obras científicas, literárias e artísticas, que contêm conteúdo valioso e diferenciado pela sua originalidade em relação a qualquer outra obra do mesmo gênero.

Os mesmos autores ressaltam ainda que:

Informação tem um valor intrínseco valioso, quando se consideram o seu conteúdo e os dados ali reunidos, determinando que ela não seja disseminada sem algumas cautelas, para preservar a autoria e/ou a titularidade do conhecimento e do invento a ser divulgado nas mãos daqueles que as detêm. (Starec, Gomes e Bezerra 2006, p.177)

Já o conhecimento, para Alvarenga (2008) significa o que esta na mente humana e, em termos práticos, varia caso a caso. Cada organização tem de fazer seu recorte, dizendo o que é chamado de conhecimento naquele ambiente, para criar a tão necessária linguagem comum.

Assim sendo, o que se percebe é que se torna necessário que cada organização desenvolva ferramentas para gerenciar o conhecimento que tem disponível, a fim de que o mesmo seja realmente utilizado naquela organização.

A este respeito, o autor argumenta que a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de autocrítica a fim de detectar e corrigir erros para almejar os objetivos. Significa transferir conhecimento do colaborador para o desenvolvimento da organização através das suas habilidades.

Neste contexto, a cultura organizacional pode contribuir para a distribuição do conhecimento na empresa. Castor (2009, p. 71) discorre sobre isso:

Coloque varias pessoas juntas e você verá alguns padrões se formando: elas começarão a compartilhar idéias e a assumir posições. Discutirão assuntos, chegarão a conclusões e até assumirão papéis relativos umas às outras. Conforme o tempo passa, passarão a compartilhar valores e suposições. Em algum momento do processo, pessoas que não se enquadram aos mesmos valores e suposições serão apresentados a uma escolha: ou os aceitam, ou podem procurar o caminho da rua. É assim que se constrói a cultura organizacional.

O mesmo autor cita exemplos de empresas cuja cultura organizacional se delinea de forma estratégica para o desenvolvimento de vantagens competitivas, como é o caso da 3M, Google, Wal-Mart entre outras.

Maximiano (2000, p. 256) por sua vez comenta que “cultura organizacional é o conceito que abrange outros componentes além das normas de conduta”. O mesmo autor classifica a cultura de uma empresa segundo alguns indicadores específicos, conforme demonstra o quadro 2:

INDICADOR	SIGNIFICADO
Identidade	Grau de identificação das pessoas com a organização com um todo, mais do que com seu grupo imediato ou colegas de profissão.
Tolerância ao risco e à inovação	Medida da capacidade de organização de adaptar-se a situações novas, em contraposição a seu interesse em permanecer mantendo as tradições e as estruturas vigentes.
Individualismo	Crença em que o indivíduo deve cuidar de si próprio e de sua família; crença em que o indivíduo é dono de seu próprio destino.
Coletivismo	Crença em que os membros do grupo (parentes, organização, sociedade) preocupam-se com o bem-estar comum.
Participação	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização.
Adaptação	Nível de preocupação da administração com os clientes, acionistas e empregados, em contraposição à preocupação consigo mesma.

Quadro 2: Indicadores para identificação de Cultura Organizacional
Fonte: Maximiano (2000, p.256)

Entretanto, por mais forte e definida que seja a cultura de uma empresa, o que se observa no atual mercado é que o ritmo de mudanças está cada vez mais veloz, o que requer atualização constante, bem como uso de novas tecnologias e investimento na qualificação dos colaboradores e uso de novas ferramentas de gestão.

Assim sendo, Gomes (2010, p.34) destaca 12 elementos de gestão sendo: estratégia, organização, liderança, gestão de pessoas, gestão do conhecimento,

marcas, marketing, inovação, cultura, crescimento, concorrente e sustentabilidade. E reforça afirmando:

O presidente não se deve servir da empresa, mas servir a empresa. Em qualquer instância, o líder tem de saber que não pode tudo. Penso o seguinte: o líder não pode ser deslumbrado com o poder; precisa se afirmar por seu trabalho, não por carisma ou autoritarismo. E aí o conhecimento ajuda muito a não se deslumbrar – e os valores familiares também.

Neste contexto, onde o conhecimento ganha importância constantemente, Alvarenga (2008) defende que existem tipos de conhecimento que estão ligados à capacidade de agir e os descreve como sendo:

- a) Conhecimento tácito: afirma saber mais do que pode dizer, incorporado as experiências individuais como exemplo: crença, perspectivas, valor, intuições etc. É intransferível e específico em constante mutação pela linguagem, assim como, estática pela reflexão.
- b) Conhecimento explícito ou codificado: na linguagem formal e sistemática, facilmente transmitido, comunicado.
- c) Conhecimento cultural: reflete a heurística (inventar ou descobrir) organizacional, inclui as crenças e o valor para informação, o intuito de perceber, explicar, avaliar e construir a realidade.
- d) Conhecimento organizacional – responsável pelo fornecimento de um padrão de crenças compartilhadas.

E o mesmo autor, ainda ordena alguns princípios do gerenciamento do conhecimento no ambiente de trabalho, destacando que:

- O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;

- Apoio da direção e recursos são fatores essenciais;
- O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Dessa maneira o que se evidencia é que o conhecimento, assim como outros recursos de trabalho, também precisa ser gerenciado. Para tanto, autores contemporâneos da área da administração como Alvarenga (2008) e Angeloni (2005) descrevem que surge uma nova técnica de gestão organizacional, denominada de Gestão do Conhecimento.

Para melhor compreender o que é gestão do conhecimento, devem-se observar os seus significados distintos. A este respeito, Alvarenga (2008, p.47), argumenta que:

Merecem ser analisados por meio das varias contribuições de outros campos de conhecimento, incluindo-se aí, também, as abordagens e as ferramentas gerenciais que foram incorporadas com o passar do tempo. Em outras palavras, a gestão do conhecimento tem suas origens na GRI e esta, integrada a outras contribuições de diversas áreas e campos do conhecimento, constitui os fundamentos ou pilares nos quais se estruturam o que hoje se denomina gestão do conhecimento.

Já para Angeloni (2005, p.32) a gestão do conhecimento:

Trata fundamentalmente de uma forma de alavancar a eficácia organizacional, que se utiliza de elementos presentes no comportamento individual/grupal, nas tecnologias de informação e nos elementos estruturais da organização.

Por meio da figura 3, Barbosa e Paim *apud* Alvarenga (2003) elucidam as abordagens da gestão do conhecimento entre diversas bases conceituais, criando inúmeros sistemas de informação de maneira a aplicar e analisar a coleta de dados.



Figura 3: Bases conceituais do conhecimento
 Fonte: Alvarenga *apud* Barbosa e Paim (2003, p.47)

Alvarenga (2008, p. 69) faz ainda um mapeamento da importância da gestão do conhecimento, conforme demonstra a figura nº 4:

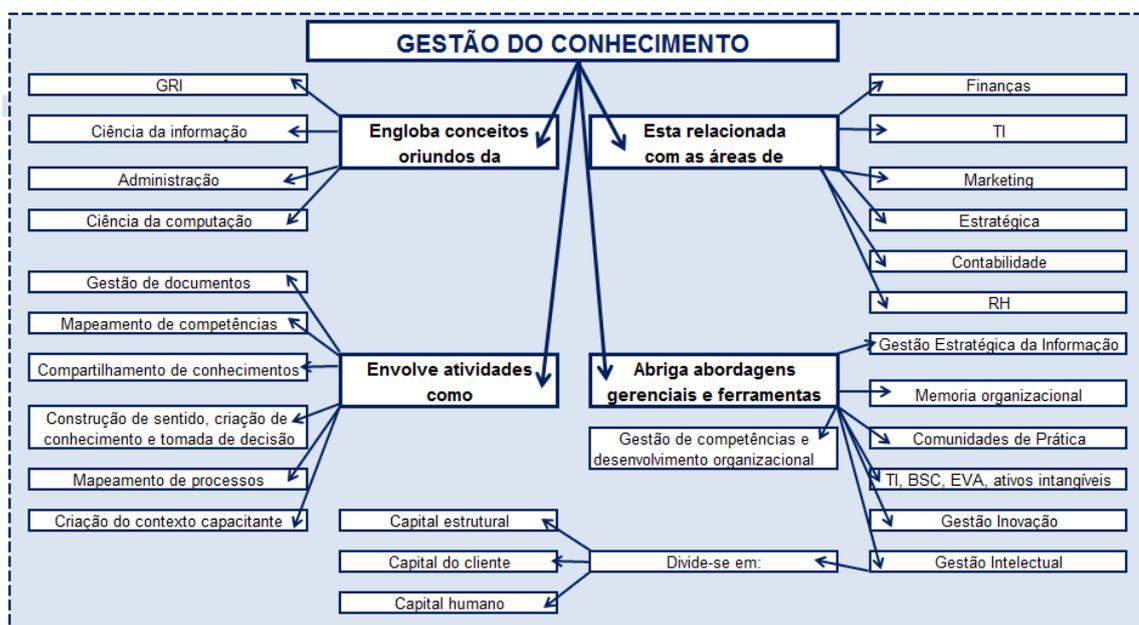


Figura 4: Mapeamento conceitual da gestão do conhecimento
 Fonte: Alvarenga (2008, p.69)

A gestão do conhecimento na compreensão de Alvarenga (2008, p. 69) está:

Tradicionalmente associada aos conceitos de criatividade, inovação e compartilhamento e engloba conceitos oriundos de teorias de gestão empresarial, da ciência da informação e da ciência da computação. Nas empresas, está presente em áreas e departamentos como os de tecnologia da informação, recursos humanos, marketing, planejamento e estratégia.

Através da figura 5, Maximiano (2000, p.32) demonstra os conhecimentos administrativos interligando sua formação, este processo engloba as experiências práticas com os métodos científicos teóricos e a disseminação do conhecimento, usando a educação formal e informal, os contatos pessoais, livros, artigos e treinamentos.

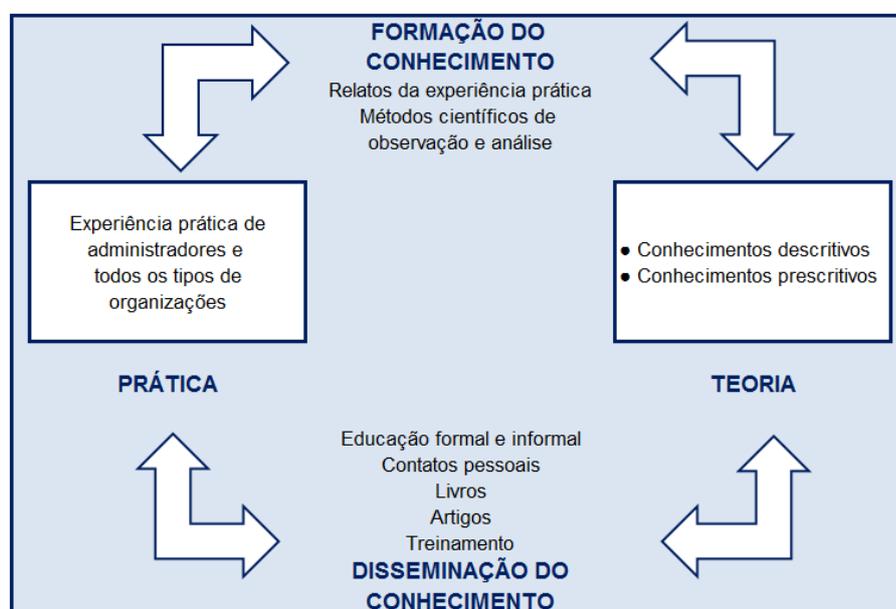


Figura 5: Formação do Conhecimento
Fonte: Maximiano (2000, p.32)

Em relação à figura 5, Maximiano (2002, p.33) faz menção às experiências práticas justificando que:

Conhecimentos que aumentam e se refinam, de geração a geração. O administrador atual dispõe de considerável acervo teórico, que faz parte da cultura coletiva e é produto da transmissão de conhecimentos empíricos desde que as primeiras organizações humanas foram criadas.

Contudo, o mesmo autor explica que a gestão do conhecimento pode ser vista por alguns como: gestão de sistemas de informação, para outros tecnologia da informação ou ainda como engenharia de processos de negócios. Porém, a gestão

do conhecimento é uma prática que envolve toda organização na busca pela criação e compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho.

Drucker (2001, p.131) por sua vez, comenta que através da gestão do conhecimento “Mais e mais pessoas na força de trabalho e, mais que todos os trabalhadores precisarão gerenciar a si mesmos”. O mesmo autor também menciona grandes realizadores que tiveram que gerenciar primeiramente a si mesmos, como é o caso de Napoleão, Leonardo Da Vinci, Mozart entre outros.

2.3 SUCESSO E FRACASSO

Antigamente a palavra sucesso tinha sentido de bem ou mal, para as conquistas de posição social, atualmente toda e qualquer pessoa o almeja para alcançá-lo e conservá-lo. Pode-se classificar o sucesso como sendo pequenas vitórias profissionais e pessoais sobre limitações, sendo ainda a dificuldade entre os conflitos para o próprio crescimento. Dessa forma, o sucesso ocorre todos os dias entre as dificuldades vencidas, não tendo receitas próprias ou alguém que ensine a lição. Porém, o sucesso é possível e também deve ser compartilhado com aqueles com quem se convive, sejam familiares, amigos ou colaboradores na organização.

Neste contexto, Coelho (2003) relata que Henry Ford descrevia o fracasso como sendo a oportunidade de se começar de novo inteligentemente. Com isto pode-se afirmar que o fracasso significa alguns degraus que precisam ser aperfeiçoados para o caminho do sucesso. Porém, para um gestor espera-se que erre menos e haja com mais prudência e razão, embora, conforme o mesmo autor, gestores quebram em média 2,8 vezes antes de ter sucesso empresarial.

No ambiente corporativo, visando ao sucesso organizacional, pode-se fazer uso da ferramenta do endomarketing, que se traduz como o marketing voltado para dentro. Endomarketing segundo Brum (1998) são todos os esforços feitos em uma organização para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com os seus colaboradores e oferecer ao colaborador educação e atenção, tornando-o mais preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

O endomarketing tem como objetivo fortalecer as relações internas da organização com a função de integrar cliente e fornecedor interno, fazer com que

todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da organização, incluindo itens como: gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. O que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho (BRUM, 1998).

Para contribuir com o gerenciamento do conhecimento, o endomarketing se respalda na visão compartilhada e no fortalecimento das relações, onde a grande importância da implantação do marketing interno pode ser o rendimento através de resultados obtidos pela satisfação dos colaboradores internos.

Ainda na visão de Brum (1998), as ferramentas que possibilitam que as empresas pratiquem endomarketing para obter sucesso são várias, como por exemplo: os vídeos com explicações para a equipe interna e/ou os produtos ofertados, manuais técnicos, educativos ou para integração dos colaboradores, utilizados para reforçar procedimentos e/ou cultura da organização. Algumas organizações utilizam revistas, jornal interno e cartazes motivacionais para valorização dos colaboradores em destaques, colunas de informação ou artigos técnicos. Como canais diretos, destacam-se as reuniões com a gerência e a direção da empresa, assim como o uso da *Intranet*, que é a rede interna para comunicação, permitindo ao colaborador o acesso a informações. Algumas organizações utilizam-se ainda da grife interna que são as roupas personalizadas para divulgação da empresa.

Outro aspecto da vida a ser considerado na busca pelo sucesso profissional está voltado ao gerenciamento do tempo. Atualmente, no modo como as pessoas estão vivendo, se dedicando entre vida pessoal e o trabalho, acabam por não encontrar tempo disponível, o que faz com que o seu tempo fique escasso tendo dificuldades para organizar seus horários, interferindo na qualidade da vida profissional e pessoal.

Assim, administrar o tempo também é um requisito para as organizações que anseiam sucesso. A este respeito Labegalini (2006, p.14) comenta que administrar o tempo significa: “ter planejamento diário, minimizar o tempo improdutivo, reeducar hábitos pessoais, concentrar-se nas prioridades e controlar os resultados”.

O mesmo autor defende que saber administrar o tempo é uma necessidade cada vez maior para atingir o sucesso e, felizmente, com algumas orientações básicas sobre o assunto, todas as pessoas são capazes de melhorar. Nesse

contexto, Labegalini (2006) sugere dez procedimentos para promover o gerenciamento do tempo de maneira eficaz:

- Constituir objetivos anuais, mensais e inclusive mesmo semanais;
- Planejar tarefas e atividades em função dos objetivos instituídos;
- Identificar as atividades críticas que levam aos resultados almejados;
- Alocar em ordem decrescente de importâncias as tarefas;
- Controlar diariamente os resultados obtidos e rever os planejados;
- Conhecer donde o uso do tempo é realmente necessário;
- Despender o tempo conforme a importância da tarefa e do objetivo;
- Estabelecer data para início e fim de cada tarefa, assim como horários;
- Identificar e minimizar o tempo para não haver desperdícios;
- Melhorar seus hábitos e rotinas de trabalho.

Por fim, justifica-se que para se obter sucesso em uma organização gerenciada a dois, é preciso também ter habilidade e paciência, pois administrar o dinheiro e as relações pessoais pode ser um verdadeiro desafio. A este respeito, Jardim (2008, p. 51) ao se referir à vida pessoal relata que “lutar dia a dia pela nossa sobrevivência dá sabor à vida e faz começar a enxergar que o sabor da vida está em saber o quanto ela custa”.

Assim, independente do relacionamento ser apenas profissional ou, ao mesmo tempo, profissional e pessoal, os planos e os sonhos devem ser compartilhados e aspirados por ambos, sabendo contornar os obstáculos e tendo uma análise do mercado de atuação tanto em curto, médio e longo prazo. Para tanto, Puri (2000) indica 10 pontos essenciais para o administrador ter sucesso, sendo:

- Habilidade de organizar;
- Competência de liderar e delegar;
- Idoneidade de tomar decisões;

- Audácia de assumir riscos e responsabilidades;
- Vigor e impulso altamente positivo;
- Aptidão de desempenho sob pressão;
- Capacidade para habilidades polivalentes;
- Elevada concentração do desempenho e entusiasmo pela excelência;
- Benevolência e critério;
- Personalidade firme e equilibrada.

2.4 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão em uma empresa familiar ou dirigida por cônjuges está diretamente ligada com a cultura e estilo de trabalho dos mesmos. Assim, o poder e as decisões influenciam muito nos modos de negociação e administração. A este respeito, Lanzana *apud* Macêdo (1999, p.33) apresenta um conceito de empresa familiar quando:

Um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Na visão do mesmo autor, a tomada de decisão no nível das organizações, levantou seis variáveis, sendo elas:

- Direção para processo e resultados;
- Direção para o empregado e trabalho;
- Organização profissional ou paternalista;
- Sistema aberto ou fechado;
- Emprega controles rígidos ou relaxados;
- Voltada para normas ou pragmatismo.

Em relação à tomada de decisão na cultura organizacional se define que, varias pessoas compartilham idéias e assumem posições, para chegar a uma conclusão. Segundo Castor (2009, p.71) “da mesma forma que uma cultura forte pode trazer vantagens, a partir do momento em que ela se torna deficiente pode ser difícil mudá-la”, assim, a tomada de decisão deve estar bem planejada para a execução e obtenção dos resultados.

Para a tomada de decisão em toda e em qualquer organização, o primeiro passo a se tomar é a realização de um levantamento minucioso de todo o financeiro, para identificar e estabelecer um plano para que o objetivo seja executado com satisfação e bons resultados, sempre observando fatores como: preço, fornecedor, qualidade, atendimento, prazo de entrega e a pós-venda. Estas são medidas preventivas que todo administrador deve tomar em uma negociação e nunca confundir gastos pessoais com os da organização, principalmente na organização que tem os cônjuges no comando.

Assim sendo, para um administrador ou um casal que trata da tomada de decisão no dia-a-dia, há necessidade de consenso. Castor (2009, p. 61) reconhece como um envolvimento requer ampla dose de paciência e de habilidade quando descreve que:

A busca de consenso em assuntos relevantes exige a adoção de uma mentalidade conciliadora e a adoção de alguns princípios básicos, garantindo que as divergências se mantenham dentro dos limites de cada conflito e impedindo que a situação se degenere em atitudes negativas e prejudiciais.

O consenso está ligado a diversas situações da organização, onde a tomada de decisão esta presente tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno. Por esta razão o cônjuge necessita saber lidar com as contingências, algo que não é esperado nem desejado, ou seja, uma emergência futura.

Para tanto, Castor (2009) apresenta a análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Optortunities e Threats*) que se traduzem em Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, como ferramenta de apoio à tomada de decisão na organização, pois, a todo o momento faz-se necessário estar analisando estas questões. Diante disso, Castor (2009, p. 243) justifica que “a primeira coisa a se fazer antes da tomada de decisão é reconhecer que há dois fatores internos e dois

externos a se considerar, sendo que as Forças e Fraquezas são inerentes à empresa analisada e as Oportunidades e Ameaças são fatores externos.” A figura 6 apresenta esta análise:

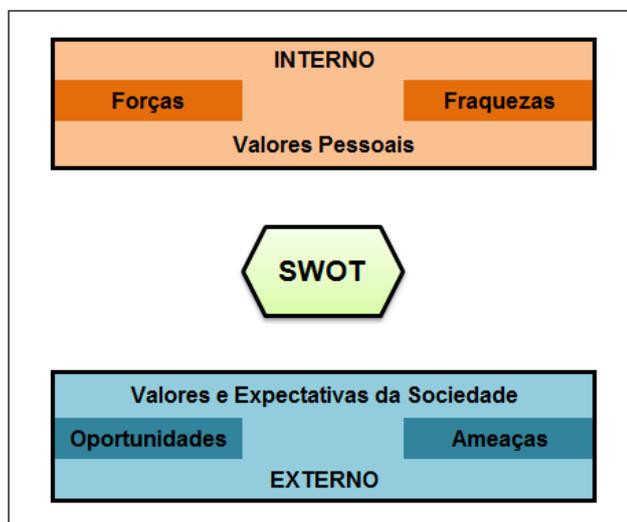


Figura 6: Elementos da análise SWOT
Fonte: Adaptado de Castor (2009)

Assim, o processo de tomada de decisão sempre irá englobar a análise de pontos fracos e fortes da organização. A este respeito, Castor (2009, p. 244) conclui que “todas as empresas possuem pontos fracos e fortes”.

Dessa forma, cabe aos gestores, especialmente os de empresas familiares, analisarem sempre o modelo SWOT, tanto para o lado profissional quanto pessoal, medindo as forças e oportunidades que se apresentam em trabalhar juntos e em que as fraquezas e ameaças os atrapalham no dia-a-dia de trabalho como na vida pessoal.

2.5 GERENCIAMENTO DE EMPRESAS POR CÔNJUGES

Ao se desligar do âmbito familiar para construir uma nova família, ambos necessitam administrar o presente e o futuro, verificando vários fatores que antes ficavam a cargo apenas dos pais, ou ainda não tinham seu grau de importância. Esta passagem de vida está descrita inclusive na Bíblia através de MT 19,5-6 que diz: “Por isso, o homem deixará seu pai e sua mãe e se unirá à sua mulher; e os dois formarão uma só carne. Assim, já não são dois, mas uma só carne”.

Contudo, quando se refere ao ambiente corporativo, e quando o rendimento financeiro que ambos recebem deriva de locais diferentes, existe um contexto alternativo em caso de crise ou demissão. Já quando a questão financeira vem de uma única fonte para ambos, deve-se planejar com cautela para não existir sobrecarga em tarefas e na relação a dois. A este respeito, Cerbasi, (2004, p.18) apresenta muito bem sobre administrar bem o relacionamento conjugal afirmando que o mesmo:

Requer certas habilidades e paciência. O que muitos apaixonados às vezes demoram a perceber é que gerenciar as finanças do casal também requer essas e outras virtudes. Administrar bem tanto o dinheiro quanto o amor, então, pode ser um verdadeiro desafio.

O mesmo autor também divide em três partes importantes a relação de trabalho em casal, sendo: abordagem comportamental em relação às finanças; definição de metas e sonhos do casal; conquista dos sonhos e quais as ferramentas para proteger o que já se conquistou.

O casal necessita, portanto conhecer os sonhos um do outro e, quando os objetivos almejados não são os mesmos, podem aparecer as frustrações e desgastes emocionais na relação. Pe Augusto (2008, p.12) relata que “os dois precisam aprender a se conhecer no diálogo, nos gostos, no temperamento, na intimidade”.

Cerbasi, (2004, p. 23) relata ainda que: “quando decidiram se unir foi “pra valer”, ou seja: da conta-corrente aos investimentos, do cartão de crédito às planilhas de gastos, das finanças de ambos que viraram uma coisa só”. Porém numa organização onde os cônjuges trabalham diretamente juntos, necessita-se da separação do que é da empresa para o que é dos cônjuges, observando-se também o aspecto burocrático da contabilidade e das receitas, assim como não ficar na informalidade, definindo para ambos o pró-labore ou salário fixo.

Na observação de Aquino (2008, p.10) “muitos casais se ocupam apenas com o aspecto material financeiro, e deixam de lado as questões mais profundas da vida que são viver a dois”. Este fato merece atenção na vida dos cônjuges que trabalham juntos, pois é necessário saber dividir o horário de trabalho com o horário familiar, quando se fazem necessários o discernimento e o planejamento englobado no processo de decisão.

Para estas questões apresentadas, Cerbasi (2004, p.77) argumenta que:

O primeiro passo para a independência financeira é gastar menos do que se ganha, controlando o orçamento doméstico. A seguir, traçar um plano que defina quanto poupar por mês, e durante quanto tempo, para chegar à renda que vocês pretendem ter na aposentadoria. Se, além disso, conseguirem fazer sobrar mais do que precisavam para cumprir as metas do plano, no final do mês haverá dinheiro sobrando na conta.

Diante da visão do autor, destaca-se a importância de separação entre o ambiente da família e do trabalho, para não ter a sobrecarga de tarefas e ter seu momento de lazer pensando sempre no amanhã com uma condição financeira favorável.

Outro aspecto a ser considerado na gestão organizacional de cônjuges é a chegada ou a existência de filhos, quando o planejamento na vida dos mesmos deve ser mais cauteloso e detalhista. A este respeito, Cerbasi, (2004, p.89) comenta:

A maior preocupação dos pais em relação aos filhos é conseguir proporcionar-lhes um futuro seguro e tranquilo. O melhor caminho para atingir esse objetivo é garantir-lhes uma boa formação de caráter, intelectual e física.

Neste contexto, cabe aos pais explicar de onde vem à renda familiar e que os filhos também necessitam saber diferenciar o ambiente de casa e do trabalho, porém destacando que os pais têm responsabilidade quanto a horário, divisão de tarefas, organização e gerenciamento de uma empresa como um todo.

Deve-se ainda, no caso da gestão de cônjuges, considerarem aspectos voltados para a sucessão organizacional. Em Eclesiástico 30,11 encontra-se que: “não lhes dê toda a liberdade na juventude, não feches os olhos às suas extravagâncias”. Cabe aqui orientar e educar no sentido de que os filhos escolherão sua carreira.

Aquino (2008, p. 60) salienta que:

A educação consiste em disciplinar as faculdade da pessoa (inteligência, vontade, consciência, sensibilidade, etc.) e transmitir-lhe conhecimentos. É uma tarefa imensa, delicada, que exigirá dos pais muito amor e valorização do seu próprio filho.

Assim, considerando algumas limitações e dificuldades que podem ser encontradas em empresas que são gerenciadas por cônjuges, Pe. Augusto (2008) descreve os dez mandamentos do casal como sendo:

- I) Jamais chatear-se ao mesmo tempo;
- II) Jamais levantar o tom da voz um com o outro;
- III) Se alguém precisa vencer numa discussão, aceitar que seja o outro;
- IV) Se for inevitável recriminar, fazê-lo com amor;
- V) Jamais apontar na face do outro os falhas do passado;
- VI) A indolência com outra pessoa é tolerável, menos com o cônjuge;
- VII) Jamais ir adormecer sem ter chegado a um acordo;
- VIII) Pelo menos uma vez ao dia, proferir ao outro uma expressão carinhosa;
- IX) Cometendo uma falha, saber aceitá-lo e pedir desculpas;
- X) Quando um não deseja dois não brigam.

Dessa forma, os mandamentos propostos por Pe Augusto (2008) podem ser vividos tanto em família como no ambiente de trabalho, pois um ambiente familiar harmonioso se reflete aos colaboradores como um local de confiança e prosperidade, propício ao bom desempenho profissional, ao reconhecimento e crescimento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 PESQUISA

Através de pesquisas a organização tem em mãos ferramentas para solucionar problemas em diversas áreas. Baseando-se no conceito de pesquisa, destaca-se que o ponto de partida da mesma reside no “problema que se deverá definir, examinar, avaliar, analisar criticamente, para depois ser tentada uma solução” (ASTI VERA, 1979, p.12).

3.2 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

3.2.1 Quanto a sua natureza

No que se refere a sua natureza esta pesquisa é aplicada. De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p.20) a pesquisa aplicada “caracteriza-se pelo seu caráter prático, ou seja, pela possibilidade de que seus resultados sejam utilizados imediatamente na solução de problemas”.

No caso desta pesquisa os resultados poderão ser aplicados para promover melhorias na organização gerenciada por cônjuges.

3.2.2 Quanto aos objetivos

A presente pesquisa se caracteriza por ser exploratória. Segundo Gil (2002) é o primeiro passo de todo trabalho científico. É o momento em que se busca informação para aprofundar o conhecimento do assunto. É feito através de levantamento bibliográfico.

Também Gil (2002) relata que a pesquisa possui caráter descritivo, pois tem como objetivo descrever as características de uma situação prática, que esta sendo investigada para que se possa entendê-la.

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso está relacionado a análise de uma empresa gerenciada por cônjuges, investigando os fatores que a influenciam em sucesso e fracasso, propondo melhorias diante dos dados encontrados.

3.2.3 Quanto à forma de abordagem

Ao que se refere à forma de abordagem, esta pesquisa possui abordagem quali-quantitativa por ter um modelo que consiga acolher de todas as necessidades dos pesquisadores. Essa dicotomia qualitativa x quantitativa, aconselha estar cedendo espaço a um modelo alternativo de pesquisa, o chamado quali-quantitativo, ou o inverso, quanti-qualitativo, dependendo do enfoque do trabalho.

À subjetividade para a tentativa de aprofundamento do objeto em estudo, onde foi efetuado entrevista com empresas aleatórias.

Afirma Godoy (1995, p.21) que “hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.” A pesquisa qualitativa tem a preocupação em explorar o conhecimento.

Porém, ao ser apresentado gráficos na análise dos dados com valores e porcentagens, afirma-se que o trabalho em estudo também tem uma pesquisa quantitativa, conforme Demo (1995, p.131) quando diz que “Embora metodologias alternativas facilmente se unilateralizem na qualidade política, destruindo-a em consequência, é importante lembrar que uma não é maior nem menor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica.”

3.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos

A pesquisa se configura como sendo um estudo multicaso, por estar focado em dezesseis organizações, que possuem como características comuns o fato de serem gerenciadas por cônjuges.

Na metodologia de pesquisa em artigos e trabalhos de conclusão de curso, Yin é mais referenciado por fazer citações importantes de estudo de caso, seja ele único ou múltiplo.

“A pesquisa de estudo de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos. Embora algumas áreas, como ciência política e administração pública, tentaram delinear uma linha bem-delimitada entre essas duas abordagens (e utilizaram termos como método de caso comparativo como forma de distinção de estudos de casos múltiplos; veja Agranoff & Radin, 1991; George, 1979; Lijphart, 1975), estudo de caso

único e de casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso”.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Quanto à amostragem deste trabalho utilizou-se a não probabilística intencional que consiste em selecionar um subgrupo da população, com base em informações disponíveis e no qual o pesquisador tem conhecimento do subgrupo selecionado, pela acessibilidade com contatos com os cônjuges e alguns até boa amizade.

Sendo assim, foram organizações escolhidas através de contatos da pesquisadora com as organizações de diversos segmentos do comércio e que tem seus cônjuges como administradores.

3.4 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu através da observação direta intensiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2002) a observação direta intensiva pode ocorrer por meio de duas técnicas, sendo a observação e a entrevista.

Neste trabalho de conclusão de curso utilizou-se a forma de entrevista, que consiste no diálogo face a face, onde o entrevistador obtém de maneira metódica as informações necessárias.

Para Marconi e Lakatos (2002, p.92) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

O estilo de entrevista utilizado foi a padronizada ou estruturada, que segue um roteiro pré estabelecido, ou seja, anteriormente elaborado em formulário, qual se encontra no Apêndice A – Formulário Entrevista, com perguntas a respeito do assunto. A vantagem desta entrevista é a comparação das respostas.

4. ESTUDO DE CASO

A organização em estudo iniciou suas atividades em Janeiro de 2002. Foi criada por pessoas com longa experiência técnica e comercial, os quais atuam na área de automação industrial. Teve sua origem na *Fluid Center Automação Industrial Ltda*, Curitiba/PR com 20 anos prestando serviços na área industrial e social de toda a região do Paraná.

Seus princípios foram idealizados na qualidade de atendimento ao cliente, para isto, baseou-se no critério de oferecer soluções na automação e controle de movimento, havendo também a comercialização dos produtos. Critério que posteriormente passou a ser filosofia da qual se orgulha, e tem certeza que alavancou negócios e formou bases para superar as intempéries da economia.

O proprietário da Fluid Center Automação Industrial Ltda é sócio de Jerri Tamanini um ex-vendedor externo de Curitiba que atuava na região dos Campos Gerais. Havendo o convite para abrirem uma loja na região dos Campos Gerais, tornando-se sócio-gerente; juntamente com sua esposa, a qual teve pela primeira vez sua carteira de trabalho assinada aos 15 anos de idade na organização Fluid Center em Curitiba e posteriormente na cidade de Ponta Grossa. Dessa forma, hoje a organização é administrada pelo casal Jerri e Leticia Tamanini.

A figura 7 apresenta a fachada da organização:



Figura 7: Fachada da empresa
Fonte: arquivo da empresa (2011)

A Fluid Center é distribuidora autorizada de organizações conceituadas no ramo de automação industrial das linhas de: pneumática, hidráulica e eletrônica. Os produtos estão diretamente ligados a automação industrial, na qual atua desenvolvendo novos projetos, prestando assistência técnica e manutenção nas organizações e estocando materiais de reposição fornecendo a solução para qualquer problema nestas áreas.

Hoje a organização possui aproximadamente treze funcionários alocados nas funções de vendedores externos e internos, comprador, logística de mercadoria, torneiro mecânico e manutenção, a qual possui o maior número de funcionários devido à prestação de serviço, ramo que vem crescendo bastante na região. É uma organização que presa e valoriza o estudo, na qual somente a formação ao nível de ensino médio já não é mais suficiente havendo a necessidade de se aprofundar nos estudos.

Missão: Oferecer soluções em automação industrial com qualidade no atendimento e eficácia na prestação de produtos e serviços, suprimindo os desejos dos clientes e promovendo inovações para seu desenvolvimento.

Visão: A visão é comercializar produtos e serviços em automação industrial com qualidade, reconhecida por ter trabalho em equipe e profissionais capacitados.

Valores:

- Qualidade: buscar a melhoria continua nos serviços prestados;
- Honestidade: ser verdadeiro na negociação, com o cumprimento de prazo e ter a confiança dos clientes, fornecedores e funcionários;
- Dedicação: ter espírito de perseverança e vitória para os obstáculos do dia-a-dia, sempre respeitando o próximo.

A figura 8 apresenta a departamentalização da organização:

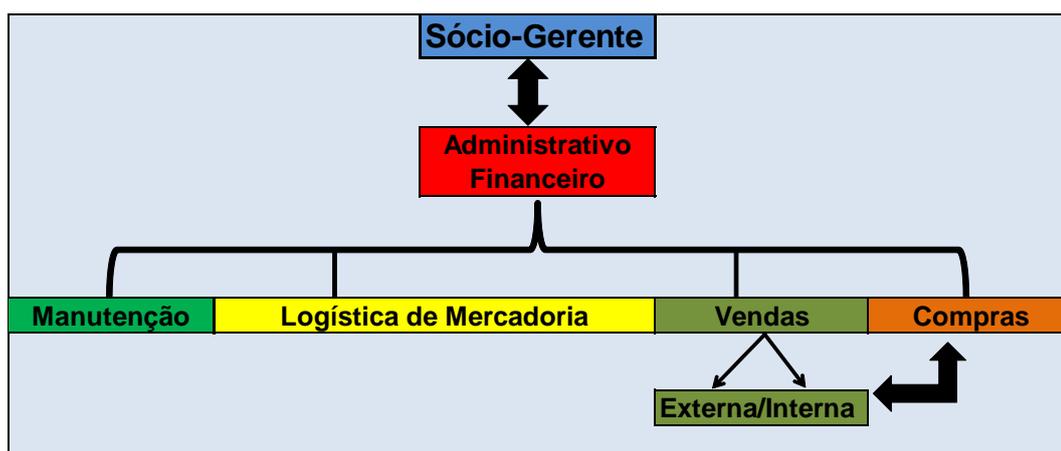


Figura 8: Departamentalização
 Fonte: arquivo da organização (2011)

O gerenciamento entre o casal é dividido na proporção em que as atividades exercidas não sobrecarreguem os cônjuges. O nível de poder é parcial, porém sempre analisando o departamento ao qual o assunto é pertinente; a tomada de decisão algumas vezes é decidida entre os cônjuges, outras conforme o departamento que ambos têm como responsabilidade, sempre de forma amigável com bom senso sem conflito, discussão ou brigas.

Os funcionários conseguem distinguir a posição de hierarquia na organização, sem que o sexo masculino prevaleça sobre o feminino, até porque assuntos de RH como, por exemplo, sempre são resolvidos com a esposa.

Em relação à qualificação e conhecimento na organização, o proprietário tem curso superior em engenharia elétrica pela UFMS concluído 1993 e a proprietária fez curso de teologia para leigos *Studium Theologicum* (Afiliado à Pontifícia Universidade Lateranense de Roma / Agregado à Pontifícia Universidade Católica do Paraná) com conclusão no ano de 2001 e o Curso de Administração pela Faculdade União tendo a conclusão do curso no ano de 2011.

As funções na organização são distribuídas em: área de projetos, vendas com o contato nas empresas e indústrias; compra para estoque, gerenciamento de manutenção e prestação de serviço, relacionamento com os fornecedores, as quais ficam a cargo do proprietário.

A proprietária tem as funções administrativas e financeiras como: controle de contas a receber e pagar, bem como o fechamento dos resultados de faturamento no final de cada mês e respectivos relatórios de custos e despesas; movimento para contador de documentos contábeis e nota fiscal de entrada e saída; compra de

mercadoria interna para loja; RH: registro novo de funcionário, pagamento de folha de salários, controle do cartão ponto de cada funcionário, bem como pedido de vale alimentação e vale transporte.

Na questão administrativa é totalmente dividido entre o que é da organização e o que é familiar, não confundindo o financeiro, por isto cada um dos cônjuges tem seu pró-labore e sua conta-bancária particular, separada da organização.

Os assuntos da organização são levados para o âmbito familiar, pois vêm como uma extensão, já os assuntos particulares de família tenta-se não comentar na organização.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para responder aos objetivos deste trabalho que estavam direcionados à identificação de pontos fortes e fracos, nos aspectos profissionais e pessoais, do gerenciamento de empresas por cônjuges, foi aplicada uma pesquisa junto a dezesseis organizações que possuem estas características. Os resultados obtidos estão apresentados a seguir, contando com o apoio de gráficos e tabelas, para melhor entendimento dos dados.

4.1.1 Perfil das organizações

Das dezesseis empresas pesquisadas, doze são do comércio, três são indústria e comércio e uma é indústria. O porte está entre pequeno e médio, em relação à área de atuação pode-se dizer que é bem diversificada. O tempo de atuação já passou do índice de falência segundo pesquisas do SEBRAE que é de dois anos no mercado, o número de funcionários não inclui o casal. A tabela 1 ilustra este resultado.

Tabela 1: Identificação das empresas pesquisadas

Classificação	Segmento	Porte	Área de atuação	Tempo de atuação	Número de Funcionários
1	Indústria e Comércio	Pequeno	Automação Industrial	10 anos	13
2	Indústria e Comércio	Médio	Moveleiro	23 anos	39
3	Indústria e Comércio	Médio	Confecção de Embalagens de Madeira	20 anos	90
4	Indústria	Pequeno	Gráfica	29 anos	11
5	Comércio	Pequeno	Representação Comercial de produtos Agrícolas	24 anos	1
6	Comércio	Pequeno	Produtos Veterinários	11 anos	1
7	Comércio	Pequeno	Mecânica	9 anos	2
8	Comércio	Pequeno	Salão de Beleza	6 anos	3
9	Comércio	Pequeno	Decoração	14 anos	5
10	Comércio	Pequeno	Pneus	04 anos	5
11	Comércio	Pequeno	Vestuário	10 anos	6
12	Comércio	Pequeno	Locação de Mesas	20 anos	6
13	Comércio	Pequeno	Som Automotivo	13 anos	9
14	Comércio	Pequeno	Semi Jóias	18 anos	9
15	Comércio	Pequeno	Materiais de Construção e Construção Civil	16 anos	10
16	Comércio	Médio	Mercado	22 anos	40

Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

4.1.2 Entrevista aplicada junto às organizações

4.1.2.1 Início das atividades

Como em qualquer organização ao ser criada devem-se ter cuidados, porém em casos de casais este cuidado deve ser redobrado e detalhado. Uma das razões para isso é o fato de que a fonte financeira deriva de um só lugar. Por isto a necessidade da parte administrativa ser bem dividida com o que é da organização e o que é familiar, a fim de não se confundir o financeiro. Há necessidade de haver uma boa contabilidade para na divisão de lucros e os cônjuges saberem fazer a aplicação e os investimentos para crescimento do patrimônio tanto da organização como pessoal.

Inicialmente as organizações pesquisadas foram questionadas a respeito de se a atividade profissional iniciou com a união/casamento dos cônjuges ou o negócio já existia antes da união. A este propósito identificou-se que das dezesseis organizações somente duas não iniciaram a atividades com a união/casamento dos cônjuges, ou seja, neste caso o negócio já existia antes. Nos demais casos a empresa teve início após o casamento.

No gráfico 1 estão representadas estas respostas para melhor visualização.



Gráfico 1: Início das atividades
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

4.1.2.2 Atividades Exercidas

As atividades exercidas vêm da experiência ao longo de vida profissional. Esta questão buscou identificar se as atividades desenvolvidas pelos cônjuges são divididas adequadamente ou se há sobrecarga de trabalho para um dos dois. Assim, foram disponibilizadas como opções de resposta as seguintes alternativas:

- () Divida
- () Em conjunto
- () Existe Sobrecarregada em algum dos cônjuges
- () Atividades dividida sem sobrecarregar nenhum dos dois

O gráfico 2 demonstra o resultado obtido nesta questão. Foi verificado que na maioria dos casos, a atividade é dividida entre os cônjuges com 44%, ou seja, 7 organizações. Já a opção dividida sem sobrecarregar apareceu em 31% dos casos, ou seja, em 5 organizações. A opção sobrecarregada em algum dos cônjuges foi citada em 19% dos casos ou 3 organizações. Neste caso não se teve interesse em saber em qual dos cônjuges a atividade exercida estava sobrecarrega, entretanto aqui cabe rever as atividades exercidas, para não comprometer ambos. Por fim, a opção atividade dividida em conjunto foi citada em 6% das situações o que representa somente uma organização.



Gráfico 2: Atividades Exercidas
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

4.1.2.3 Nível de Poder

Nas organizações gerenciadas por cônjuges o nível de poder deve ser muito bem apresentado aos funcionários, para que não existam conflitos entre o casal em razão de um delegar e o outro desmandar, em qualquer que seja a tarefa.

Assim, os pesquisados foram questionados a respeito de como está dividido o nível de poder do casal dentro da organização, no que diz respeito à tomada de decisões. Para tanto foram disponibilizadas como alternativas de respostas as situações: Dividido de forma igual ou Dividido de forma parcial.

Os resultados apontaram que em 63% dos casos, ou seja, em 10 organizações os cônjuges têm o nível de poder parcial quanto às decisões. Neste caso não foi intenção saber se o sexo masculino ou feminino era o que detinha mais poder de decisão. Em 37% das organizações, o nível de poder é igual para ambos os cônjuges no que diz respeito à tomada de decisão.

O gráfico 3 ilustra este resultado.



Gráfico 3: Nível de Poder
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

4.1.2.4 Relação funcionário distinção a posição de hierarquia

A hierarquia representa a cadeia de autoridade que se inicia nos gestores, neste caso os cônjuges, e segue posteriormente para casos de gerência e sucessivamente por todos os níveis da estrutura organizacional. Porém, na organização gerenciada por cônjuges os funcionários devem distinguir a posição de hierarquia e saber respeitá-la. Para tanto, os cônjuges devem colocar as normas e procedimentos da organização bem claros, apresentados já no momento da contratação do funcionário, informando o nível de poder e papéis de cada um dos cônjuges na organização, a fim de evitar mal entendidos por parte dos colaboradores. Neste caso um erro bastante comum é o funcionário dedicar maior atenção e respeito ao proprietário do sexo masculino em detrimento a proprietária do sexo feminino.

Neste sentido, os pesquisados foram questionados a respeito de como seus funcionários percebem esta diferença hierárquica na empresa.

O gráfico 4 demonstra que em 87% das empresas pesquisadas os colaboradores conseguem distinguir a posição de hierarquia entre os cônjuges (SIM). Já em 13% ou 2 organizações, foi citado que os colaboradores não sabem distinguir, direcionando o poder hierárquico somente para o lado masculino (NÃO).



Gráfico 4: Posição Hierarquia relação aos Funcionários
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

4.1.2.5 Parte Administrativa

O controle administrativo define um processo, sendo desempenhado em empresas e devendo ser monitorado e avaliado sempre. Nestes controles incluem-se atividades relacionadas à RH (salários, férias), contabilidade (impostos e documentação), financeiro (contas a pagar e contas a receber), em resumo a parte burocrática da organização.

Com esta questão, se buscou saber se a parte administrativa da empresa é feita individualmente por apenas por um dos cônjuges ou e feito em conjunto por ambos os cônjuges.

O resultado demonstrado através do gráfico 5 indica que em 31% das empresas, a parte administrativa é feita individualmente. Nestes casos, identificou-se que em 80% (4) das empresas a área administrativa é gerenciada pelo cônjuge do sexo feminino e em 20%, (1) a gestão e feita pelo gestor do sexo masculino.

Já em 69% dos casos (11 empresas) a gestão administrativa e feita em conjunto.



Gráfico 5: Parte Administrativa
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

4.1.2.6 Parte Financeira

O objetivo da área financeira é acertar as finanças da organização, evitando riscos e gerenciando recursos.

O objetivo desta questão foi levantar se a conta-bancária da empresa é apenas da organização ou também é usada para pessoa física.

O gráfico 6 demonstra que em 63% (10) organizações a parte financeira, ou seja, a conta-corrente é conjunta com a pessoal, misturando conta e dinheiro da organização com o pessoal. Já em 37% (6) das organizações existe distinção entre as contas da organização e as pessoais, não envolvendo as contas-corrente e o dinheiro. Dessa forma, estas empresas conseguem ter um pró-labore condizente com as despesas do casal. Este assunto também será tratado no item Pró-Labore (4.1.2.9).

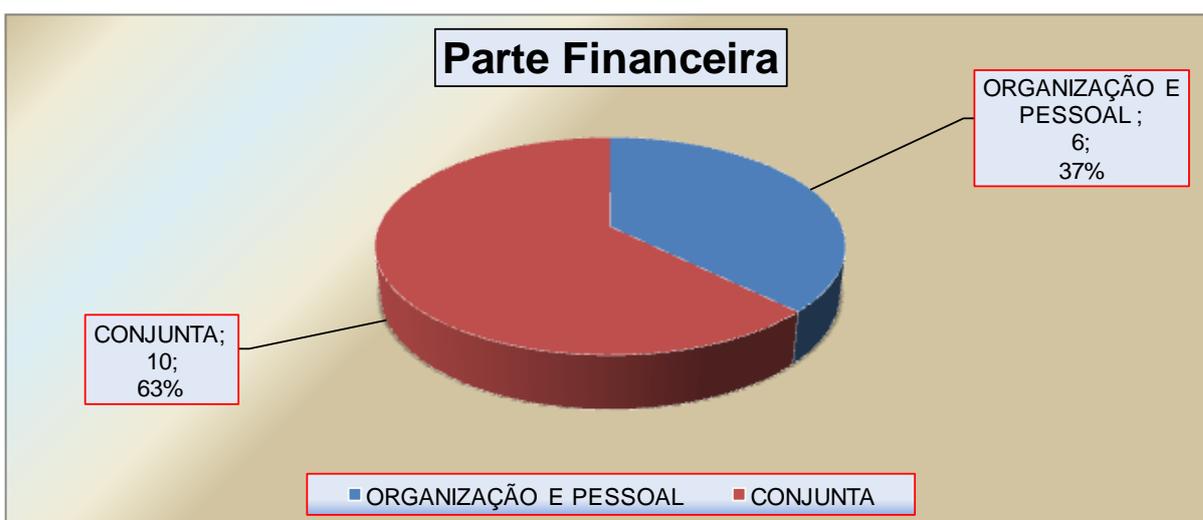


Gráfico 6: Parte Financeira
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

4.1.2.7 Conhecimento e Qualificação

Nesta questão buscou-se avaliar a questão do conhecimento dos cônjuges, no nível de formação em cursos de graduação. Nos dias atuais é importante estar sempre se atualizando e a graduação abre um grande leque de informações e conhecimentos, assim, o investimento em curso superior com certeza visa buscar melhorias de desempenho na organização favorecendo processos e comunicação.

Os resultados obtidos quanto ao conhecimento e qualificação apresentam que em 31% (5) organizações os cônjuges tem graduação. Em outros 31% (5) organizações apenas um dos cônjuges possui graduação. E por fim, identificou-se que em 38% (6) organizações nenhum dos dois cônjuges possui curso de graduação, porém nesse caso ambos se atualizam com curso de capacitação na área dos negócios.

O gráfico 7 apresenta este resultado.



Gráfico 7: Gestão do Conhecimento
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

4.1.2.8 Sucessão dos Pais

Esta questão teve como objetivo verificar a preocupação dos cônjuges em relação à sucessão da empresa pelos filhos visto tratar-se de empresas familiares. Assim, foram oferecidas como alternativas de respostas as seguintes situações:

- () Sim
- () Não
- () Não analisado

É muito importante que os cônjuges avaliem este desejo dos filhos em trabalhar na organização, pois os sonhos dos pais nem sempre são os sonhos dos filhos.

Nas respostas obtidas foi observado que em geral os cônjuges têm filhos na idade ainda pequena para analisar a sucessão. Isto se comprova com 44% das indicações (7) organizações. Porém o desejo dos mesmos é sempre de que exista a sucessão pelos filhos, o que foi verificado em 37% dos casos (6) organizações. Somente em 19% (3) organizações foram indicadas que não querem os filhos na continuidade dos negócios, sendo que não foi questionado o porquê deste desejo.

O gráfico 8 exprime estas opiniões.



Gráfico 8: Sucessão dos Pais
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

Em seguida a esta pergunta, se questionou se os cônjuges gostariam que houvesse a sucessão na empresa pelos filhos. Um dos entrevistados comentou que

o desejo sempre é que exista a sucessão, porém deve-se deixar livre a escolha. Este casal em específico comentou que o negócio deles não tem sede própria, sendo nos fundos de casa, daí acham mais complicado um filho querer suceder devido às dificuldades da empresa.

Entre as respostas dadas 81% responderam que sim, desejam que os filhos façam a sucessão.

De todos os entrevistados já existe quatro empresas em que os filhos que trabalham com os pais, porém não foi levantada a questão se o filho ali está por vontade, necessidade de ajuda ou outro motivo qualquer.

4.1.2.9 *Pró-Labore*

A questão do pró-labore é muito delicada, pois foi verificado que a maioria dos pesquisados possui pró-labore somente no papel para fins contábeis e fiscais; sendo sempre um valor baixo para o não pagamento de muitos impostos. Nestes casos, existe a retirada de valor conforme a necessidade pessoal.

Esta pergunta em conjunto com a questão referente à parte financeira (4.1.2.6) torna visível que as organizações não separam o financeiro da organização com o financeiro pessoal.

Já as organizações que tem um pró-labore fiel e com este administram as contas pessoais, conseguem saber qual é o lucro real da organização.

Neste aspecto, reforça-se a importância da separação das contas da organização com as contas pessoais, até para questões fiscais e contábeis, pois cada vez mais está havendo interligação das informações com a receita federal.

Com os resultados obtidos nesta questão, identificou-se que dentre as dezesseis empresas somente 3, ou seja 16% tem um pró-labore condizente com a necessidade e realidade da família. Nestes casos existe ainda uma vez ano a retirada de certa porcentagem como sendo uma divisão de lucro, através do qual os cônjuges fazem seus investimentos e aplicações.

4.1.2.10 Tomada de Decisão e Departamentalização

Esta pergunta está relacionada com a existência de departamentalização na empresa e a respeito da tomada de decisão feita pelos cônjuges.

A este respeito, através das respostas obtidas, foi verificado que em três organizações a tomada de decisão é individual conforme o departamento ocupado, porém sem especificar o departamento.

No caso de outras três organizações não existe departamentalização e a tomada de decisão ocorre em conjunto.

Em uma organização que não tem departamentalização a tomada de decisão é sempre individual.

As demais empresas são definidas por departamentos e a tomada de decisão é definida conforme o departamento, porém os assuntos relevantes são discutidos e decididos em conjunto.

No caso da departamentalização o que se identificou é que o sexo masculino acaba por assumir a área técnica, comercial e produção. O sexo feminino assume as áreas administrativas e financeiras.

Por fim ressalta-se que a departamentalização é muito importante em qualquer organização, mesmo em empresas de pequeno porte como é a da maioria das organizações entrevistadas, pois a departamentalização é uma prática para agrupar atividades e critérios de homogeneidade entre eles, sempre com visão de uma estrutura organizada com ações mais eficientes.

4.1.2.11 Discordância na Tomada de Decisão

Nesta questão foi perguntado a respeito da existência de discordância na tomada de decisão e como são resolvidas estas situações.

De uma forma geral, foi verificado que a maior parte das organizações resolve estas questões de forma amigável, conversando e sempre reavendo os fatos envolvidos. A exposição do ponto de vista de cada um é importante para uma conclusão. No entanto, duas organizações comentaram que a decisão do esposo prevalece, porém, a palavra da esposa também influencia, assim como o esposo é mais desafiador e a esposa mais receosa, cautelosa principalmente em questões financeiras.

Uma organização mencionou que a discordância na tomada de decisão, sempre leva em conta em qual departamento se requer a tomada de decisão, dando prioridade ao responsável pelo mesmo.

Dois organizações mencionaram que na discordância existe desentendimento e discussões, porém no final chega-se a um consenso.

Como a tomada de decisão sempre está relacionada a informações, e as decisões são opções tomadas com base em propósitos, são ações orientadas para determinados objetivos e a abrangência deste objetivo que origina a eficiência do processo de tomada de decisão.

4.1.2.12 Assuntos da Organização

Uma organização é um ajuste de esforços pessoais que requer obter intenção coletiva. No caso de organizações de cônjuges as implicações das combinações das informações são dirigidas para um objetivo comum.

Nesta questão objetivou-se investigar se os assuntos da organização são discutidos somente na própria organização ou são levados para residência também.

A este respeito, sete empresas afirmam que os assuntos são levados também para residência.

Duas empresas por estarem situadas na mesma área da residência, também informaram que não tem como separar o horário, que vai muitas vezes além do expediente, o que é outro agravante.

Somente duas empresas que dizem procurar não misturar os assuntos, e se isto ocorre é raramente.

Em seis empresas define-se que a qualidade é a decorrência de um trabalho de disposição, portanto é importante separar o desnecessário do necessário. Assim, estas empresas consideram que às vezes levar assuntos para residência é desgastar e desarmonizar o lar.

4.1.2.13 Assuntos Pessoais

Ao contrario da pergunta anterior aqui se buscou identificar se assuntos pessoais são tratados no ambiente organizacional.

A esta questão, três empresas afirmam que assuntos pessoais ficam somente no âmbito familiar.

As demais empresas (14) afirmam que tentam não misturar os assuntos, mas que existe em menor escala esta mescla de assuntos pessoais em meio aos de trabalho.

Foi comentado por um casal que existe a necessidade de procurar se posicionar de maneira profissional ao máximo possível.

Como em qualquer organização os assuntos pessoais não podem interferir no desempenho das atividades, precisando da discrição e bom senso dos cônjuges.

4.1.2.14 Vantagens, Desvantagens, Pontos Fortes e Pontos Fracos

Uma organização gerenciada por cônjuges tem suas vantagens e desvantagens, assim como pontos que ambos consideram fortes e fracos em se trabalhar juntos. Com base na entrevista realizada, as empresas elencaram algumas características positivas e negativas de gerência através de cônjuges.

Várias organizações mencionaram que uma vantagem desta forma de gestão é a união, pois o casal sempre está junto. Também descreveram ser um ponto positivo o fato de não se ter um sócio e a possibilidade de obter melhores salários. Destacou-se ainda o fator economia de despesas/gasto, a liberdade de horário e a flexibilidade, principalmente quando se tem filhos. Outro fato positivo está relacionado com as decisões que são tomadas em conjunto e consenso, sendo que para isso um fator primordial é a confiança no outro.

Trabalhando junto a parte financeira é discutida entre a família e quando é necessário investimentos para que a empresa permaneça no mercado, a questão é sempre analisada por todos, pensando sempre no crescimento e bem estar da organização, assim, a luta por um mesmo ideal, foi citada por um dos cônjuges como sendo um ponto forte nestas organizações.

Já como desvantagens um fator citado por vários cônjuges está relacionado com a questão das férias, pois muitos não têm confiança em delegar poder a outros funcionários e por isso acabam por tirar férias curtas ou em feriados prolongados. Outro fator mencionado como ponto fraco é o convívio diário, isto desgasta a relação causando estresse para um ou para o outro, não tendo outra pessoa ao chegar a casa para desabafar e contar sobre o seu dia de trabalho.

A renda também se torna um fator preocupante, pois se a organização esta bem posicionada não tem o que se preocupar, porém sempre se deve lembrar que a renda vem de um único lugar, para os dois. Outro posicionamento que os cônjuges mencionaram é que não dá para separar família dos negócios, mencionado novamente geração de conflitos e estresse na rotina e o desgaste.

Em meio aos pontos que os indivíduos consideram de maior importância podem-se enfatizar o convívio com sua família e a execução de suas atividades. A organização que tem seus cônjuges trabalhando junto tem o interesse em unificar essas duas necessidades, tornando o trabalho de tal modo harmonioso e bem-sucedido.

4.1.3 Síntese dos Pontos fortes e fracos, nos aspectos profissionais e pessoais, do gerenciamento de empresas por cônjuges.

A organização gerenciada por cônjuges tem seus pontos fortes, os quais podem viabilizar e levar ao caminho do sucesso. Em compensação, a organização sob esse tipo de administração também apresenta pontos fracos e afronta muitos desafios, que se não adequadamente arcados podem vir a prejudicar a organização.

Com base nos resultados apresentados destacam-se aqui os principais pontos fortes e fracos deste modelo de gerenciamento, que estão apresentados no quadro 3:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>A tomada de decisão é mais rápida;</p> <p>Existe cumplicidade;</p> <p>Há maior flexibilidade de horário;</p> <p>Sociedade entre cônjuges;</p> <p>Melhores salários;</p> <p>Estabelecimento de objetivos e metas;</p> <p>Existindo a sucessão permitem um intercâmbio do passado e o futuro;</p> <p>A fidelidade dos funcionários é mais marcante dentro deste tipo de organização;</p>	<p>A falta de sistema de planejamento administrativo e financeiro;</p> <p>Os cônjuges devem respeitar o limite do outro, sem ofensas e desavenças;</p> <p>Complicação em tirar férias;</p> <p>O uso indevido de recursos da organização por cônjuges;</p> <p>Departamentalização entre o casal e divisão de tarefas;</p> <p>As desordens de interesse entre cônjuges e organização;</p> <p>Não separação do âmbito familiar e do âmbito profissional;</p> <p>Quando não tem delegação de poder para outro funcionário, tende a ser estressante e sobrecarregar;</p>

Quadro 3: Pontos fortes e fracos no gerenciamento por cônjuges
Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

4.1.4 Proposta de modelo de gestão para empresas gerenciadas por cônjuges

Para responder ao último objetivo específico, considerando as respostas obtidas através das entrevistas, foi elaborada uma proposta com um modelo de gestão para as empresas que são gerenciadas por cônjuges, a fim de se minimizar os pontos fracos identificados.

a) Definir pró-labore

Em uma organização existem duas formas de remuneração aos sócios, sendo o pró-labore e a distribuição de lucros. O pró-labore é um valor cabível para que os cônjuges consigam sobreviver ao mês pagando suas despesas e tendo o conforto da família, porém foi verificado que o pró-labore na maioria das vezes está somente no valor mínimo exigível por lei para questões de impostos.

Havendo a mistura da conta-corrente particular com a da organização. A sugestão é fazer um pró-labore coincidente com o perfil da família, lembrando que muitas vezes no início de uma atividade existe certa renúncia e privações, para então uma vez ao ano se fazer a distribuição de lucros, e deste valor fazer investimentos e aplicações.

Desta forma, a organização também terá o seu lucro o qual poderá investir e aplicar para a mesma, não prejudicando nenhuma das partes.

b) Departamentalização entre o casal e divisão de tarefas

A departamentalização teve sua origem na teoria clássica, com Henri Fayol com ênfase na estrutura organizacional, para aumento da eficiência e aprimoramento na execução das tarefas, para isto a importância da divisão do trabalho. Na organização por mais que seja de pequeno porte e dirigida pelos cônjuges, é interessante fazer uma departamentalização dividindo as tarefas entre o casal, para não sobrecarregar.

A departamentalização pode ser por função, processo, produtos e serviços; os departamentos mais comuns são: comercial (compras e vendas), administrativo e financeiro, contábeis, prestação de serviços, manutenção, marketing e recursos humanos.

Na departamentalização é importante ver em qual atividade os cônjuges se identificam melhor com competência e organização para mais perfeito controle das atividades.

c) Delegação de poder

No contexto das entrevistas foram verificados que as organizações estão em pequeno e médio porte. Efetuando uma média ficaria em torno de 15 funcionários. Assim, é possível fazer em cima da departamentalização uma delegação de poder analisando o funcionário cabível para este. A seguir alguns critérios pertinentes:

- Maior produtividade e desenvolvimento em equipe;
- Melhor planejamento e programação das atividades;
- Nível de integração com a organização;
- Capacidade de lidar com suas responsabilidades e cumprimento de horário;

Analisando os fatores acima, cabe aos cônjuges informar claramente o que desejam dos funcionários e o que vem a acrescentar de responsabilidades, com:

- Explicar com precisão e clareza as atividades e os resultados esperados;
- Proporcionar um nível de domínio conjugado com as atividades exercidas;
- Designar condições apropriadas de motivação;
- Treinar em suas atividades;
- Existir adequadas via de comunicação;
- Prover incentivos para que se sintam dispostos a aceitar maior delegação.

A particularidade da delegação de poder é na edificação coletiva, para condições internas adequadas e sempre favorecendo o cliente. No entanto, não é transferir obrigações, mas sim acompanhar e envolver o funcionário nas atividades com responsabilidade. Delegar é, primeiramente, incentivar e motivar o funcionário a se envolver mais com as atividades da organização e em compensação ter como objetivo gerar uma qualificação na mão-de-obra e diminuir sobrecarga de serviços aos cônjuges.

A não sobrecarga faz com que os cônjuges tenham melhor flexibilidade de horário como aproveitamento de férias de 20 a 30 dias, não em feriados prolongados como alguns citaram na entrevistas, férias é um período para descanso de atividade constante.

d) Planejamento da Missão, Visão e Valores da Organização

O planejamento permite confrontar a realidade de suas práticas com a missão, visão e valores da organização. De fato, averiguaram-se vantagens e desvantagens e, principalmente, desafios que as empresas familiares têm que enfrentar no seu dia-a-dia.

A missão, visão e valores de uma organização são instrumentos indispensáveis para determinar as estratégias que conduzirão as ações da organização como um todo, fazendo com que possua uma tendência de metas e um direcionamento mais ativo da força de trabalho e dos investimentos.

Além de buscar a eficácia, pode-se dizer que são fatores que ajudam a organização a reduzir custos e evitam realizações de ações que não estejam direcionadas aos objetivos.

O mesmo necessita de um método de profissionalização, entendido como decisivo para sua sobrevivência em longo prazo, face ao ambiente de concorrência crescente e de constantes transformações vigorantes no mundo presente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo é fazer as considerações finais sobre o trabalho de conclusão de curso, apresentando as conclusões encontradas de acordo com os objetivos propostos. Também serão sugeridas recomendações de trabalhos futuros, que podem ser alcançados a partir do tema e dos resultados encontrados neste trabalho.

5.1 CONCLUSÕES

Por em prática um modelo de gestão padronizado e formalizado, para empresas gerenciadas por cônjuges não é uma tarefa fácil. Entretanto, diante da forte concorrência nos dias atuais, para a sobrevivência e sucesso de suas organizações, os cônjuges devem abordar a necessidade da gestão, adotando ferramentas e métodos de controle que comportem o gerenciamento estratégico de suas atuações e que permitam uma visão clara da sua situação e do desempenho de seus processos e produtos junto aos clientes.

Assim sendo, o foco deste trabalho esteve concentrado em questões como elencar as áreas de atuação de cada cônjuge na empresa, caracterizando a tomada de decisão em organizações gerenciadas pelos mesmos, com análise de separação entre atividades profissionais e pessoais e por fim, apresentando uma proposta de modelo para gestão em organizações gerenciadas por cônjuges.

Na apresentação e análise de dados, primeiramente, foi feito um perfil geral das organizações entrevistadas, com o resultado da pesquisa distinguiu-se que as organizações têm uma consciência da responsabilidade que é ter uma empresa gerenciada por cônjuges, sendo a parte financeira derivada de uma única fonte e concordando que deve saber separar os negócios do âmbito profissional do pessoal.

Nas decorrências também foram levantados assuntos quanto à atividade exercida por todos os cônjuges para não ter sobrecarga, também à importância da departamentalização como praticas para agrupar tarefas e ter uma divisão das mesmas, bem como o nível de poder dos cônjuges para as tomadas de decisões e futura sucessão.

Há determinado tempo às atividades empresariais precavida aos negócios buscam uma nova postura, acertando mais efetivamente os recursos disponíveis, de

modo a aumentar proativamente o volume de mercados, por meio da procura e satisfação dos clientes, em que percebam o valor agregado nos produtos e serviços adquiridos.

Espera-se que este trabalho tenha colaborado para o Curso de Administração por ser um assunto pouco explorado e que sirva de base para novos estudos. É apropriado salientar que este trabalho não é a solução para as dificuldades deparadas, trata-se de um modelo de gestão nas áreas da organização que pode ser seguido e criado um diferencial em sua atuação com vantagens competitivas, visando um melhor gerenciamento.

Para concluir este trabalho, ressalta-se que os objetivos foram atingidos. Respostas coerentes e oportunas ao tema investigado foram apresentadas no transcorrer das apresentações e análises dos dados dos entrevistados. De tal modo, pode-se afirmar que este estudo trouxe contribuições no âmbito profissional, pessoal, e também no acadêmico.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se a realização de estudos no sentido de implantação de um modelo de gestão administrativo para empresas gerenciadas por cônjuges, considerando a possibilidade de implantação de um planejamento estratégico, em busca do aperfeiçoamento constante para os mesmos.

Por sua vez foi verificado que nas organizações que tem seus cônjuges trabalhando juntos; a tomada de decisão é mais rápida e existe uma cumplicidade entre ambos, até mesmo uma maior flexibilidade com o horário, principalmente, quando se tem filhos.

Resultando assim melhores salários e ambos conseguem estabelecer objetivos e metas, podendo haver a existência da sucessão permitindo um intercâmbio do passado e o futuro.

Do mesmo modo, podem ser desenvolvidos estudos para averiguar se estas organizações preocupam-se com a qualificação dos seus funcionários, para lhes proporcionar delegação de poder, o qual foi verificado que a fidelidade dos funcionários é mais marcante dentro deste tipo de organização.

Assim, faz com que possam confiar no funcionário que foi delegado poder, para em questão de férias, poderem ter o gozo de 20 a 30 dias que é permitido por

lei, e ter momento de lazer em família sem ter a preocupação de estar todo momento na organização.

Outro tema pode ser pesquisado é a departamentalização entre o casal e divisão de tarefas, para não ter sobrecarga, e assim, um melhor planejamento administrativo e financeiro, pois se cada cônjuge respeitar o limite do outro, não haverá ofensas e nem desavenças.

Análise de pró-labore até mesmo para questões futuras onde a fiscalização e a junção das informações da receita federal são cruzadas, a separação dos recursos da organização com os recursos pessoais, não fazer uso indevido de nenhum, bem como para não ocorrer desordens de interesse entre cônjuges e organização.

Para a profissionalização das organizações gerenciadas por cônjuges, sugerem-se alguns requisitos como, um bom PODC, desenvolvimento de liderança, e planejamento de sucessão.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, N., R. C.D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANGELONI, M.T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva 2005.
- AQUINO, F.R.Q. **Sereis uma só carne**. 27 ed, Lorena: Cléofas, 2008.
- ASTI V. A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Porto Alegre: Globo, 1979.
- AUGUSTO, J. Pe. **Quem vos uniu foi Deus**. 30 ed.rev, São Paulo: Editora Canção Nova, 2008.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4 ed, São Paulo: Atlas, 1997.
- BÍBLIA. Português. Bíblia Sagrada. Tradução dos originais grego, hebraico e aramaico mediante a versão dos Monges. 194 ed, São Paulo: Editora Ave-Maria, 2010.
- BRUM, A.M. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CASTOR, B.V.J. **Dicionário de termos de estratégia empresarial**. 1 ed. 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.
- COELHO, T. **Fracasso e Sucesso**. Disponível em: < http://carreiras.empregos.com.br/carreira/favoritos/colunistas/tom_coelho/260503-tom_fracasso_sucesso.shtm >. Acesso em: 20/10/2010.
- CERBASI, G. **Casais inteligentes enriquecem juntos**. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 2 ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda.; 1987.
- COBRA, M.H.N. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira, Atlas, 4ª ed.; São Paulo, SP; 1997.
- DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. Revista de administração de empresas. São Paulo: v.35, n.3, p.20-29. Mai/Jun 1995.

GOMES, A. S. Sob o signo de Aristóteles. **Revista HSM Management**, São Paulo, v.6, n.83, p.34-43, nov./dez. 2010.

JARDIM, W. S. **Administrar a própria vida: o negócio mais urgente**. 13.ed.rev, São Paulo: Editora Canção Nova, 2008.

LABEGALINI, P. R. **Administração do tempo para a melhoria da qualidade do serviço**. Aparecida, SP:Idéias & Letras, 2006.

MACÊDO, K. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**. RAE ELETRÔNICA. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a14.pdf>>. Acesso em: 16/05/2011.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed, São Paulo: Atlas, 2000.

PURI, S. **Gestão da Estabilidade: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

STAREC, C., GOMES, E, BEZERRA, J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO ENTREVISTA



**União de Ensino Vila Velha S/C Ltda.
FACULDADE UNIÃO**

Aluna: Leticia Nogueira M Tamanini

Prof^(a) Letícia Baggio, Ms

Observação Direta Intensiva - Entrevista

1) A ORGANIZAÇÃO JÁ EXISTE A QUANTOS ANOS NO MERCADO?

2) A ATIVIDADE INICIOU COM A UNIÃO/CASAMENTO DOS CÔNJUGES OU UM DOS JÁ TINHA O NEGÓCIO?

SIM, UNIÃO

NÃO, JÁ TINHA

3) AS ATIVIDADES EXERCIDAS:

DIVIDIDA

CONJUNTO

SOBRECARGADA EM ALGUM

DIVIDIDA SEM SOBRECARGAR

4) O NÍVEL DE PODER É:

IGUAL

PARCIAL

5) EM RELAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS, CONSEGUEM DISTINGUIR A POSIÇÃO DE HIERARQUIA?

SIM

NÃO

6) A TOMADA DE DECISÃO É FEITA PELOS CÔNJUGES OU INDIVIDUAL CONFORME DEPARTAMENTO? E SE EXISTE DEPARTAMENTO DEFINIDO PARA AMBOS NA ORGANIZAÇÃO?

7) QUANDO OCORRE DISCORDÂNCIA NA TOMADA DE DECISÃO, COMO SE RESOLVE?

8) A PARTE ADMINISTRATIVA FICA A NO PODER DOS CÔNJUGES OU INDIVIDUAL?

CÔNJUGES

INDIVIDUAL

9) A PARTE FINANCEIRA (BANCÁRIA) É DIVIDIDA ENTRE ORGANIZAÇÃO E PESSOAL OU CONJUNTA?

ORGANIZAÇÃO E PESSOAL

CONJUNTA

10) A GESTÃO DO CONHECIMENTO (ESTUDO/GRADUAÇÃO) É DOS CÔNJUGES OU NÃO?

CÔNJUGES

INDIVIDUAL

NENHUM

11) OS FILHOS TÊM INTENÇÃO EM CONTINUAR COM A SUCESSÃO DOS PAIS?

SIM

NÃO

NÃO ANALISADO

12) SE A RESPOSTA NR 11 FOR NÃO OU NÃO ANALISADO GOSTARIAM QUE TIVESSE A SUCESSÃO?

SIM

NÃO

13) OS ASSUNTOS DA ORGANIZAÇÃO SÃO DISCUTIDOS SOMENTE NA ORGANIZAÇÃO OU LEVADO PARA RESIDÊNCIA TAMBÉM?

14) OS ASSUNTOS PESSOAIS SÃO DISCUTIDOS SOMENTE NO ÂMBITO FAMILIAR OU TRAZIDO PARA ORGANIZAÇÃO TAMBÉM?

15) QUAIS AS VANTAGENS E AS DESVANTAGENS, PONTOS FORTES E FRACOS EM TRABALHAR JUNTO?

16) EXISTE PRÓ-LABORE PARA AMBOS OU SOMENTE RETIRADO DE VALOR MENSAL DA ORGANIZAÇÃO? SIM NÃO

APÊNDICE B – TERMO DE ESTÁGIO



COORDENAÇÃO GERAL DE ESTÁGIO

Rua Tibúrcio Pedro Ferreira, 55, Centro, CEP 84010-090, Ponta Grossa, Paraná
(42) 3220-9999 - www.uniao.edu.br

TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO E PLANO DE ESTÁGIO

(Documento fundamentado nos termos da Lei nº 11.788/2008)

Aos 18 dias do mês de Fevereiro de 2011, na cidade de PONTA GROSSA/PR, em atendimento ao prescrito no Art. 3º, inciso II da Lei nº 11.788/2008, as partes a seguir nomeadas:

FACULDADE EDUCACIONAL DE PONTA GROSSA, CAMPUS: FACULDADE EDUCACIONAL DE PONTA GROSSA, adiante denominado (a) INSTITUIÇÃO DE ENSINO, representado (a) por: PROFESSOR MARCO ANTONIO RAZOUK, RG: 869.849 / PR, CPF: 158.641.549-20, Cargo: DIRETOR GERAL, Endereço: RUA TIBURCIO PEDRO FERREIRA, 55, Cidade: PONTA GROSSA / PR, CEP: 84010-090, CNPJ/MF: 03.568.170/0001-65, o(a)

Estudante: LETÍCIA NOGUEIRA MACHADO TAMANINI, adiante denominada ESTAGIÁRIA, RG: 6.373.514-0 / PR, CPF: 024.060.569-10, Data de Nascimento: 23/11/1977, Telefone: (42) 9978-0459, Endereço: AV. SOUZA NAVES, APARTAMENTO Cidade: PONTA GROSSA / PR, CEP: 84062-000, Curso: ADMINISTRAÇÃO, Semestre: 7º – Duração: 8 Semestres, e o(a) LJM F EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA, adiante denominado(a) PARTE CONCEDENTE DE ESTÁGIO, representado por: JERRI TAMANINI RG: 10.955.559-2 / PR, CPF: 437.463.571-87 Cargo: GERENTE DE VENDAS, Endereço: AV. SOUZA NAVES, 3075 PRÓXIMO RETORNO SCHIFFER, Cidade: PONTA GROSSA/PR, CEP: 84062-000, Telefone: (42) 3239-7204, CNPJ/MF: 04.688.174/0001-50.

Celebram entre si este TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO E PLANO DE ESTÁGIO, convencionando as cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA 1ª – Este TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO E PLANO DE ESTÁGIO, sem vínculo empregatício, indica as condições de adequação do estágio à proposta pedagógica do curso, à etapa e modalidade da formação escolar do estudante e ao horário e calendário escolar, sendo que reger-se-á pelas condições básicas estabelecidas e firmadas entre a Unidade Concedente e a Faculdade União.

CLÁUSULA 2ª – Na vigência do presente Termo e na forma da legislação, o ESTAGIÁRIO estará coberto pela apólice nº 81.0018337 da METLIFE SEGUROS S/A, contra a ocorrência de acidentes pessoais.

CLÁUSULA 3ª – Ficam compromissadas entre as partes as seguintes condições básicas:

- a) Zelar pelo fiel cumprimento deste TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO E PLANO DE ESTÁGIO;
- b) Este TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO E PLANO DE ESTÁGIO vigorará a partir de sua assinatura, podendo ser denunciado a qualquer tempo, unilateralmente, mediante comunicação escrita às demais partes, ou ser prorrogado por meio de ADITIVOS, respeitando o limite máximo de vigência de 2 (dois) anos. Exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência;
- c) As atividades de ESTÁGIO definidas em comum acordo entre as partes, serão desenvolvidas mediante a observação de como se processa todo o andamento da empresa bem como sua estrutura organizacional com carga horária total de **316 (trezentas e dezesseis) horas**, a serem cumpridas em horário previamente

combinado até que se complete a carga horária total, referente ao Plano de Estágio e Estágio Supervisionado I, II e III (5º, 6º, 7º e 8º períodos).

d) As atividades a serem desenvolvidas pelo ESTAGIÁRIO estão de acordo com a programação curricular estabelecida para o Curso de **ADMINISTRAÇÃO**, conforme o itinerário formativo do educando.

e) O PLANO DE ESTÁGIO, elaborado de acordo entre o ESTAGIÁRIO, a Parte Concedente e a Instituição de Ensino, é incorporado, na sua primeira fase, a este TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO, e por meio de PLANOS DE ESTÁGIO ADITIVOS, incorporados às fases seguintes.

CLÁUSULA 4ª – Cabe à INSTITUIÇÃO DE ENSINO:

a) Avaliar as instalações da parte concedente do estágio e sua adequação à formação cultural e profissional do educando;

b) Indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário;

c) Exigir do educando a apresentação periódica, em prazo não superior a 6 (seis) meses, de relatório das atividades;

d) Zelar pelo cumprimento do Termo de Compromisso, reorientando o estagiário para outro local em caso de descumprimento de suas normas;

e) Elaborar normas complementares e instrumentos de avaliação dos estágios de seus educandos;

f) Comunicar à parte concedente de estágio, no início do período letivo, as datas de realização de avaliações escolares ou acadêmicas.

CLÁUSULA 5ª – Cabe ao ESTAGIÁRIO:

a) Preencher e entregar à INSTITUIÇÃO DE ENSINO, os relatórios de atividades previstas sobre o seu Estágio;

b) Informar à INSTITUIÇÃO DE ENSINO, de imediato, qualquer desvirtuamento das condições pactuadas, assumindo integral responsabilidade por sua omissão;

c) Manter atualizadas todas as suas informações cadastrais, tanto em relação à PARTE CONCEDENTE quanto à INSTITUIÇÃO DE ENSINO;

d) Comparecer às orientações agendadas com o orientador designado pelo Coordenador do Curso de Administração, cumprindo todos os prazos definidos em Calendário para fins de obtenção da frequência necessária bem como da apresentação final do trabalho.

e) Fica ciente o ESTAGIÁRIO, de que o não cumprimento do prazo de entrega do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), culminará com a reprovação do mesmo na disciplina de ESTÁGIO SUPERVISIONADO.

CLÁUSULA 6ª – Compete à PARTE CONCEDENTE DE ESTÁGIO:

a) Ofertar instalações que tenham condições de proporcionar ao educando atividades de aprendizagem social, profissional e cultural;

b) Indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente;

c) Por ocasião do desligamento do ESTAGIÁRIO, entregar-lhe termo de realização do estágio com indicação resumida das atividades desenvolvidas, dos períodos e da avaliação de desempenho;

e) Manter à disposição da fiscalização documentos que comprovem a relação de estágio;



CLÁUSULA 7ª – O presente TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO E PLANO DE ESTÁGIO pode ser denunciado, a qualquer tempo, mediante comunicação escrita pelo denunciante às demais partes, podendo ainda ser rescindido nas seguintes hipóteses:

- a) Ao término do estágio;
- b) Ao trancamento de matrícula do Estagiário;
- c) Na desistência do curso pelo Estagiário;
- d) Pelo não comparecimento do aluno.

CLÁUSULA 8ª – O Plano de Estágio a seguir estabelece as atividades a serem desenvolvidas pelo ESTAGIÁRIO e visam o aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho, e estão compatíveis com a programação curricular estabelecida para o curso e o itinerário formativo do educando.

§ ÚNICO – As atividades dos semestres subseqüentes serão incorporados ao presente TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO E PLANO DE ESTÁGIO por meio de PLANOS DE ESTÁGIO ADITIVOS a cada semestre letivo, até o limite de 4 (quatro) semestres.

Descrição das Atividades:

- Controle de contas a receber e pagar, bem como o fechamento dos resultados de faturamento no final de cada mês e respectivos relatórios de custos e despesas;
- Movimento para contador de documentos contábeis e nota fiscal de entrada e saída;
- Compra de mercadoria interna para loja;
- Recursos Humanos: registro novo de funcionário, pagamento de folha de salários, controle do cartão ponto de cada funcionário, bem como pedido de vale alimentação e vale transporte;

§ ÚNICO – Informações Complementares:

1. Área ou Setor do Estágio: ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO
2. Lotação do Estagiário: LJM F EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA
3. Endereço da lotação: AV. SOUZA NAVES, 3075 – PROX. RETORNO SCHIFFER – PONTA GROSSA / PR
4. Horário do Estágio: 14:00 AS 18:00
5. Supervisor do Estágio na P.C.E.: JERRI TAMANINI
6. Formação do Supervisor: ENGENHEIRO
7. Orientador na I.E.: Letícia Baggio
8. Vigência do Estágio: 01/03/2011 A 28/06/2011
9. Modalidade: **Estágio Curricular Obrigatório.**

CLÁUSULA 9ª - E por estarem de inteiro e comum acordo com as condições e com o texto deste compromisso, as partes assinam em 3 (três) vias de igual teor, cabendo a primeira via à Unidade Concedente do Estágio (empresa), a segunda via ao Estagiário e a terceira via à Interviente (Instituição de Ensino).

3

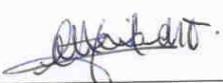


Ponta Grossa - PR, 18 de Fevereiro de 2011.

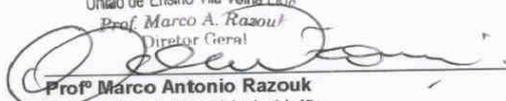
UNIDADE CONCEDENTE:


Eng. Jérry Tamanini
Gerente de Vendas - LJMF Equip. Industriais Ltda

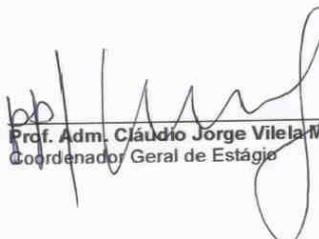
ESTAGIÁRIO:


Leticia Nogueira Machado Tamanini

INSTITUIÇÃO DE ENSINO:

União de Ensino Vila Velha Ltda
Prof. Marco A. Razouk
Diretor Geral

Prof. Marco Antonio Razouk
Diretor Geral - Faculdade União

TESTEMUNHA:


Prof. Adm. Cláudio Jorge Vilela Matos
Coordenador Geral de Estágio

APÊNDICE C – TERMO DE APROVAÇÃO**TERMO DE APROVAÇÃO****LETICIA NOGUEIRA TAMANINI**

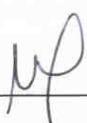
AUTOR

**ASPECTOS PROFISSIONAIS E PESSOAIS DO GERENCIAMENTO DE
EMPRESAS POR CÔNJUGES**

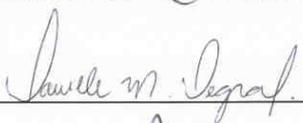
TITULO DO TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Faculdade Educacional de Ponta Grossa - Faculdade União pela seguinte banca examinadora:

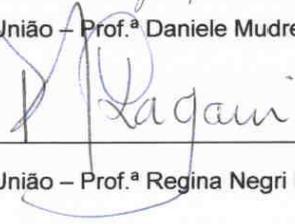
Orientador:



Faculdade União – Prof.^a Leticia Baggio



Faculdade União – Prof.^a Daniele Mudrey Degraf



Faculdade União – Prof.^a Regina Negri Pagani