

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS GESTORES E  
COLABORADORES E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO: O  
CASO MASA DA AMAZÔNIA**

**Agnaldo de Oliveira Gomes Junior**

**Projecto de Mestrado  
em Gestão de Empresas**

Orientador(a):  
Prof. Doutor José de Castro Pinto, Prof. ISCTE Business School  
Departamento de Métodos Quantitativos

Julho 2010

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES E SUA  
RELAÇÃO COM O DESEMPENHO: O CASO DA MASA DA AMAZÔNIA.

**Agnaldo de Oliveira Gomes Junior**

Ao meu filho Luís Guilherme  
por quem tenho imenso Amor.

Aos meus pais Agnaldo e  
Valma pelo grande incentivo  
durante a criação desta Tese.

Agradeço a dois visionários do Amazonas: Um deles Phelippe Daou pelo incentivo aos estudos acadêmicos e Ulisses Tapajós pela ajuda fundamental em um processo complexo e virtuoso

Aos meus tios Rui e Nícia pela orientação nos momentos de maior dificuldade

E um agradecimento especial ao meu Professor-Orientador José Castro Pinto pela enorme dedicação durante a conclusão deste Trabalho Acadêmico

## RESUMO

O estudo objetiva evidenciar estratégias de marketing interno que contribuem de forma decisiva na elaboração de uma nova cultura organizacional por meio da valorização das pessoas que trabalham em uma empresa, notadamente a Masa da Amazônia LTDA, que está inserida no Pólo Industrial de Manaus, o segundo maior conglomerado de empresas industriais do Brasil.

Dois objetivos ficam assentes: o primeiro deles é construir um modelo explicativo da satisfação geral dos colaboradores em função de um conjunto de variáveis ou dimensões relacionadas ao marketing interno. O segundo objetivo está associado à avaliação do grau de correlação que a satisfação geral tem com a performance.

O ponto de partida foi a revisão da teoria que mostra a importância de estratégias que motivem o trabalhador a ter ética e exerçam influência na qualidade da prestação de serviço realizado dentro de fábricas.

A obtenção das variáveis que possibilitaram chegar a uma conclusão foi feita por meio de pesquisa exploratória com aplicação de questionários de satisfação aos gestores atuais da empresa como também a parte dos funcionários que participam do Estudo de Caso desta Dissertação.

Além disso, informações sobre as medidas relacionadas a gestão que procuram obter “pessoas felizes” dentro da corporação, e ainda, fontes bibliográficas e documentais, foram usadas para formatar o estudo.

Os resultados da pesquisa confirmaram o trabalho feito dentro da fábrica, o que culminou durante dois anos, em premiação nacional como “a melhor empresa para se trabalhar no Brasil”.

Como conclusão, o modelo de avaliação da satisfação se mostrou coerente podendo ser fonte inspiradora para aplicação em outras empresas que tenham o foco no cliente interno.

Palavras-chave: Marketing Interno; Cliente Interno; Qualidade na prestação do Serviço

Classificação JEL: M1 – Business Administration; L6 – Industry Studies: Manufacturing

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to identify internal marketing strategies that contribute decisively to the elaboration of a new organizational culture which values the people who work in a company, especially the "Masa da Amazonia LTDA" , which is part of the Industrial Pole of Manaus, the second largest industrial conglomerate in Brazil.

There are two proposed goals: the first is to build a model explaining the overall satisfaction of employees on the basis of a set of variables or dimensions related to internal marketing. The second objective relates to assessing the degree of correlation is general satisfaction and performance.

The starting point was the revision of the theory that shows the importance of strategies that motivate the employee to have ethics and that influence on the quality of the service performed inside factories.

The variables that could lead to a conclusion were reached by means of exploratory research with questionnaires of satisfaction to the company's current managers as well as the employees that participate in the case study of this dissertation.

In addition, information on measures related to management that look for "happy people" within the corporation, and also bibliographic and documentary sources were used to format the study.

The survey results confirmed the work done within the factory, which culminated, during two years, in national awards as "best company to work in Brazil."

All in all, the evaluation model of satisfaction could be proved consistent, and can be a good source of inspiration to other companies which focus on internal customer.

**Keywords:** Internal Marketing, Internal Customer, Quality of Service provision

**Classification JEL :** M1 - Business Administration; L6 - Industry Studies: Manufacturing

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1. Enquadramento do Tema .....	10
1.2. Duração das Fases de Investigação .....	11
1.2.1. Pesquisa Bibliográfica .....	12
1.2.2. Seleção da Amostra.....	12
1.2.3. Seleção da Variáveis Explicativas e Recolha de Dados .....	12
1.3. Constituição da Tese .....	13
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	14
3. OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO .....	20
4. POPULAÇÃO DO ESTUDO .....	21
5. METODOLOGIA .....	27
5.1. Recolha da Informação .....	27
5.2. Dimensão de Amostra.....	27
5.3. Questionário .....	28
5.3.1. Política salarial.....	28
5.3.2. Comunicação interna .....	29
5.3.3. Benefícios .....	31
5.3.4. Reconhecimento.....	32
5.3.5. Satisfação com a chefia imediata .....	34
5.3.6. Incentivo à qualidade .....	34
5.4. O Modelo .....	37
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	39
6.1. Caracterização Demográfica da Amostra .....	39
6.1.1. Número de vezes Promovido .....	40
6.1.2. Posição Hierárquica .....	40
6.1.3. Escalão Etário .....	40
6.1.4. Género.....	41
6.1.5. Perfil dos Inquiridos.....	41
6.2. Análise Descritiva das variáveis de Satisfação.....	41
6.3. Modelo de Regressão Ordinal.....	42
7. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO APRESENTADO .....	49
7.1. Conclusões .....	50

7.1.1. Nível de Satisfação Geral e Variáveis Específicas .....	50
7.1.2. Dimensões com maior Impacto para ações da Empresa .....	51
7.1.3. Ensaio de Hipótese .....	51
7.1.4. Correlação entre Satisfação Geral e Desempenho .....	52
7.1.5. Sugestões a Direção da Empresa .....	52
7.2. Limitações do Estudo Apresentado .....	52
7.3. Pistas para Futuras Investigações.....	53
8. BIBLIOGRAFIA .....	53
9. ANEXOS .....	57
Anexo 1: Questionário de análise quantitativa .....	57
Anexo 2: Faturamento do pólo industrial de Manaus por subsetores de atividades.....	62
Anexo 3: Produção e vendas do setor termoplásticos do pólo industrial de Manaus .....	63
Anexo 4: Empresas produtoras de plásticos .....	64
Anexo 5: Gráficos Descritivos das Variáveis de Satisfação.....	66



## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação no Faturamento do Pólo Industrial de Manaus .....	26
Tabela 1: Número de vezes promovido .....	40
Tabela 2: Posição Hierárquica .....	40
Tabela 3: Faixa Etária .....	41
Tabela 4: Gênero .....	41
Tabela 5: Análise Descritiva das Variáveis .....	42
Tabela 6: Apresentação do desvio-padrão .....	42
Tabela 7: Variável dependente de maior ordem .....	43
Tabela 8: Rejeição da hipótese nula .....	43
Tabela 9: Poder Explicativo sobre a satisfação geral .....	44
Tabela 10: Avaliação Global do novo modelo .....	45
Tabela 12: Teste do qui-quadrado e da <i>deviance</i> .....	45
Tabela 13: Parâmetros de localização .....	46
Tabela 14: Diferenciação de Satisfação: Chefia e não-chefia .....	47
Tabela 15: Satisfação geral para a variável sexo .....	47
Tabela 16: Satisfação geral variável Escalão Etário .....	47
Tabela 17: Satisfação geral variável Escalão Etário 18-25/26-40 anos .....	47
Tabela 18: Satisfação geral variável Escalão Etário 18-25/mais de 40 anos .....	47
Tabela 19: Satisfação geral variável Escalão Etário 26-40/mais de 40 anos .....	48
Tabela 20: Rank Satisfação geral Esc. Etário 18-25/26-40 anos .....	48
Tabela 21: Rank Satisfação geral Esc. Etário 18-25/mais de 40 anos .....	48
Tabela 22: Correlação entre Satisfação e Desempenho.....	48

## **1. INTRODUÇÃO**

A intenção deste trabalho de pesquisa é mostrar a importância do suporte dado aos gestores da MASA DA AMAZÔNIA LTDA, feito principalmente pelo setor de recursos humanos da empresa, e levando-se em consideração conceitos de *marketing* aplicados dentro da organização. Esses conceitos acabam motivando o público em análise, formado por gestores e colaboradores a trabalharem com ética, cuidado com a qualidade dos objetivos da empresa, e transformando mão-de-obra motivada em prestação de serviços de qualidade dentro dos objetivos organizacionais e do segmento em que atua a MASA.

Uma questão, no entanto, surge logo que se pretende evidenciar essa relação: Como mostrar que a satisfação geral destes funcionários influencia, decisivamente, na qualidade dos serviços prestados e pelo crescimento econômico da empresa?. Desta questão decorre o tema desta dissertação que pretende criar um modelo de avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores da Masa da Amazônia.

### **1.1. Enquadramento do Tema**

De acordo com uma das principais revistas do país, segmentada no mundo corporativo, e que trata de questões de relevância dentro do cenário econômico do Brasil, levando-se em consideração a qualidade de vida no trabalho, a MASA DA AMAZÔNIA tem sido ao longo de vários anos, especificamente os anos de 2003 a 2008, uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Grande parte do êxito da MASA, depois das pesquisas realizadas em grandes organizações, se deve à mudança organizacional que ocorreu a partir de 1993. Foi a partir desta data que, por uma intenção de dar oportunidade de crescimento intelectual, a empresa passou a apoiar seus funcionários a voltar a estudar. Neste mesmo ano uma pesquisa revelou que apenas 15% dos funcionários tinham concluído o segundo grau. Seis anos depois todos os funcionários da MASA tinham o diploma de nível médio. A intenção de melhorar as bases intelectuais da empresa por meio de seus funcionários tinha um objetivo importante: o de colocar a MASA no cenário das grandes empresas mundiais para competir no mercado global.

A atitude não só resultou em salto qualitativo empresarial como também a salvou de uma falência anunciada. A grande motivação veio por meio de um de seus executivos. Ulisses Tapajós revolucionou as atitudes internas dos funcionários sob o ponto de vista da manutenção do emprego

quando negociou redução de salários mas com a promessa de melhoria das condições de trabalho e crescimento dentro da empresa, por meio da melhoria educacional.

A atitude do executivo deu certo, e hoje apresenta-se como forma de uma política de benefícios bem aplicada dentro das organizações e que é fator de motivação fundamental para a manutenção das linhas de produção em plena atividade. As decisões na fase difícil e de grande depressão econômica se transformaram em atitudes proativas para a melhoria de salários e benefícios. Atualmente as estratégias de marketing desenvolvidas dentro da MASA representam *benchmarking* para outras organizações que acreditam na motivação dos funcionários para a garantia de sucesso dentro do mercado brasileiro e para o crescimento econômico no atual cenário mundial. Desta forma, este trabalho científico pretende não só criar um modelo explicativo da satisfação geral dos colaboradores como também associar à avaliação do grau de correlação que a satisfação geral tem com a performance. Assim vai ser possível explicar, cientificamente, como variáveis de marketing interno fazem tanta diferença na gestão de uma grande indústria instalada no coração da Amazônia Brasileira, e levantar a possibilidade de que outras empresas em todo o mundo possam usar o modelo para obter o mesmo sucesso empresarial.

## **1.2. Duração das Fases de Investigação**

A percepção de valor que se criou ao longo dos anos com a credibilidade, a política da empresa e o compromisso de oferecer aos funcionários condições *satisfatórias* para que o produto final seja feito com o mais alto nível de qualidade, fez renascer outro espírito corporativo dentro da MASA, sempre focado no ser humano como fator de lucratividade da empresa dentro do ramo em que atua.

Em Redstone (2003, pág. 87), “era parte de uma estratégia de investimento que sempre seguiu: continue naquilo que você conhece. Muitos investidores são aconselhados a diversificar, a tomar posições em uma ampla variedade de áreas do mercado. Acho que as pessoas deveriam investir naquilo que conhecem em vez de espalhar seu dinheiro por aí”.

Ulisses Tapajós agiu dentro destes preceitos. Ele criou as condições necessárias para que seus colaboradores pudessem desenvolver um bom trabalho. Atualmente a atitude do executivo se estende à família dos funcionários que usufruem dos mesmos benefícios.

Por fim, numa visão mais simplista, porém igualmente importante e que não pode deixar de ser citada, até o fim deste trabalho vai se buscar a identidade das atitudes preconizadas ao longo do

tempo, e de maneira científica, mostrar em revisão da bibliografia, depois com o recolhimento de informações e identificação de variáveis estatísticas, que o respeito aos funcionários, dentro das variáveis de marketing interno é fundamental para um processo rico e de retorno incontestável dentro das oportunidades de gestão e dos investimentos nas pessoas e nos seus diversos setores de atuação.

O trabalho tem fases de investigação distintas. Durante os três primeiros meses o trabalho se concentrou em pesquisas sobre o referencial teórico existente em livros e artigos escritos e publicados em revistas científicas em todo o mundo. São elas: Pesquisa Bibliográfica, Seleção da Amostra, Seleção das Variáveis Explicativas e Recolha de Dados.

### **1.2.1. Pesquisa Bibliográfica**

Os próximos três meses foram de construção das bases teóricas que passaram a compor o texto inicial do projeto. Essas bases foram fundamentais para o levantamento de variáveis que pudessem ser destacadas para a formulação do questionário, a próxima fase do trabalho. Em consonância com o tema do projeto, artigos e livros escolhidos adensaram o corpo do trabalho tornando-o cada vez mais qualitativo do ponto de vista teórico.

### **1.2.2. Seleção da Amostra**

A próxima fase foi feita em paralelo à construção do questionário. A escolha da amostra que pudesse participar da pesquisa e pudesse dar densidade às respostas. A seleção foi por indivíduos que estivessem participando efetivamente, diretamente do cotidiano da empresa, tanto em cargos de gestão como também na linha de frente da produção. Estes indivíduos foram escolhidos depois de visita à fábrica, instalada na capital do Estado Brasileiro do Amazonas, e com a permissão do presidente da Empresa MASA da Amazônia LTDA. Em um mês, os participantes da pesquisa estavam escolhidos e prontos para responder às questões contidas no questionário.

### **1.2.3. Seleção da Variáveis Explicativas e Recolha de Dados**

Depois de qualificadas durante o processo de Revisão Bibliográfica, as variáveis forma escolhidas e passaram a nortear a criação do questionário para aplicação na indústria brasileira. Em dois meses de escolha e montagem do questionário foi possível aplicar aos participantes do inquérito. A recolha

de dados durou um mês por causa da complexidade da atuação, dentro da fábrica, de cada um dos inquiridos.

Com as questões respondidas foi possível filtrar os dados colhidos por meio da análise de dezenove questões levantadas que formaram o ficheiro. Logo após, os dados foram tratados com a ajuda do software de análise de dados SPSS. O tratamento durou pouco mais de um mês.

### **1.3. Constituição da Tese**

A tese está organizada como decorre a seguir:

A Revisão Bibliográfica abre a condição de estudos mais aprofundados sobre o tema proposto para a criação teórica em cima do que já existe publicado no mundo acadêmico e que pode ganhar bases mais profundas com este projeto. Diante dos estudos já consolidados surgem os objetivos que são: a criação de um modelo de avaliação de satisfação geral e a relação com a performance dos inquiridos, dentro do estudo. O universo amostral é formado por cem colaboradores de uma indústria brasileira que fica no segundo maior pólo do setor no país, notadamente dentro da maior floresta tropical do planeta: a floresta amazônica. A metodologia consiste em recolher a informação do universo amostral com base no questionário aplicado aos cem constituintes da população em análise, que foi retirada de uma amostra aleatória dentro da empresa de empregados que estão diretamente ligados ao setor produtivo, que são, tanto gestores quanto operários da linha de produção. A análise de resultados utilizou a ferramenta computacional SPSS, e posteriormente foi criado um modelo estatístico. Por fim, as conclusões e limitações do estudo são apresentados no último capítulo deste projeto.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O Marketing Interno como fator crítico de sucesso Heskett *et. al.* (1997); Gronroos (1995) tem sido a tônica de alguns autores, em tempos atuais, para incluir nos processos empresariais uma política de valorização dos clientes internos Bekin (1995); Kotler (1998) para que eles se sintam motivados a trabalhar com qualidade e com compromisso. As várias ferramentas utilizadas no marketing interno derivam da evolução do estudo do marketing ao longo dos últimos cem anos. “*O Journal of Marketing (JM)*, um dos periódicos mais tradicionais da área, incluía em seus primeiros volumes (1936) diversos artigos com reflexões e práticas do ensino da disciplina”, Bacellar e Ikeda (2006).

É importante citar a evolução na medida em que, boa parte dela, ocorreu em territórios que não o brasileiro, isto é, só cinquenta anos depois de iniciarem os estudos, o marketing “aportou” no Brasil.

“Com pouco mais de 100 anos de existência da disciplina e depois de 50 anos de introdução no Brasil, é importante voltar no tempo e observar como o Marketing era visto e ensinado em sua origem e como evoluiu com o passar dos anos sob o impacto das mudanças nos contextos social, político e econômico”, Bacellar e Ikeda (2006). E, por essa diferença temporal e linguística, algumas palavras tenham sido erroneamente traduzidas transformando meras conceituações em falácias, Campomar e Ikeda (2006).

“Houve então a falácia criada pela tradução de marketing por “mercadologia”. Esse sufixo “*logia*” significa estudo em grego e a tradução dessa forma captava apenas parte do significado do termo, ou seja, o estudo de mercado era apenas uma fração das atividades e não marketing com um todo Campomar e Ikeda (2006). Nesta breve análise, o que se quer, é apenas estabelecer uma conectividade entre a evolução do estudo do marketing e as falácias criadas ao longo do tempo, para o início de um estudo mais aprofundado sobre o marketing interno, que é o tema central do estudo.

“O ápice da ampliação do conceito de Marketing aparece no artigo de MacKenna, “Marketing is everything” (1991). O título desta análise bem como a citação servem apenas para entrarmos em um campo exclusivamente conceitual. Para Kotler (2000, p. 30), “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Por definição, endomarketing é fazer com que este conceito possa ser aplicado ao público interno da empresa.

Para Gronroos (1995, p. 160), “é função do marketing compreender o mercado, por meio de pesquisa de mercado e análise por segmentação, para que nichos e segmentos de mercado possam ser selecionados, e para que os programas de marketing sejam planejados e executados com sucesso”. O

autor também trata o *endomarketing* como uma parte nova, como função de marketing. “O *endomarketing* funciona como um processo gerencial holístico para integrar múltiplas funções de uma empresa de duas maneiras: Primeiro, assegura, que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam e vivenciem o negócio e suportem uma consciência relativa aos clientes.

Para Wieseke *et. al.* (2009), por meio de um novo conceito, o da “identificação organizacional, o marketing interno é fundamentalmente um processo no qual os líderes instigam seus seguidores para um senso de unidade dentro da organização”. Gestores e Colaboradores se integram para que os processos produtivos da empresa possam fluir harmonicamente.

Segundo, assegura que todos os empregados estejam motivados e preparados para agirem de forma orientada para serviços”, Gronroos, (1995, p. 279). Para arrematar com propriedade, e confirmando a complexidade e modernidade do tema, Brum (1994, p.34) menciona que “Fator de forte motivação, para todos os indivíduos, é possuir algo em que possam acreditar. Uma empresa guiada apenas pelo lucro não inspira seus funcionários”. A empresa focada, eminentemente, nos resultados acaba esquecendo que o fim de tudo, justifica os meios utilizados e muitas vezes, a pressão sobre os funcionários pelo aumento da produtividade cria uma falsa sensação de que a empresa está crescendo. Na realidade, o que se pretende é criar uma cultura de crescimento com índices superiores a cada ano. Para Bekin (1995, p. XVII), o endomarketing tem como objetivo “facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações”.

O foco do estudo de marketing, dentro de uma abordagem específica do endomarketing, ou marketing interno, pressupõe, entre outras preocupações acadêmicas, a criação de uma pesquisa que possa utilizar variáveis de estudo e aplicar a teoria em avaliações baseadas em questionários, dentro de uma cultura organizacional que tem efetivamente uma política voltada para estratégias de valorização do cliente interno. Para Kotter e Heskett (1994, p. 9) “um dos mais antigos exemplos da pesquisa empresarial moderna concluiu que grupos de trabalho de organizações podiam desenvolver culturas próprias e que essas culturas podiam prejudicar ou melhorar o desempenho da firma”. A citação extraída do livro “A cultura corporativa e o desempenho empresarial” é uma pequena parte da visão dos autores sobre a criação de atitudes dentro da empresa, que *patrocinem* o bem-estar da força de trabalho.

Para Carter e Gray (2007) “não se pode implantar dentro da empresa a concepção da orientação para o marketing interno, sem um completo entendimento das competências relacionais dos

empregados”. Reconhecer os empregados é fundamental para conhecer as necessidades dentro do processo produtivo e, a partir daí, criar estratégias motivacionais.

A pesquisa que vai subsidiar a criação de um modelo de avaliação, precisa entre outras vertentes, relacionar as variáveis teóricas com a prática cultural dentro do assunto que é marketing interno. Para Mattar (2000, p. 15), “a pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e descrever fatos e de verificar a existência de relações presumidas entre fatos ou variáveis referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento de administração”. Kotler (2000, p. 127), divide o processo de pesquisa de marketing em cinco fases: “Definição do problema e dos objetivos da pesquisa, desenvolvimento do plano da pesquisa, coleta de informações, análise das informações e apresentação de resultados”. É evidente que são fases para pesquisas de marketing corporativas, ou seja, dentro das empresas para suprir a aquisição de dados que levem a implantação de uma ação de marketing. Porém, há que se levar em consideração que as fases da coleta e da análise dos dados podem ter conectividade técnica com a pesquisa científica de marketing, na medida em que, usa procedimentos isonômicos e programas de computador que tratam e apresentam os resultados.

Por fim, a ética como variável de pesquisa é fundamental para assegurar a veracidade da pesquisa em si e os resultados que servirão de base para o estudo científico. Brum (1994), “é importante ser ético, porque uma empresa que não é ética não pode esperar que as outras o sejam”.

Os estudos feitos sobre o tema revelam sempre uma preocupação com a criação de modelos ou alternativas para o uso das ferramentas de endomarketing que repercutam, de fato, nos resultados das corporações. Para Bohnenberger e Pinheiro “ao promover a melhoria no relacionamento interno da equipe, a agilização e transparência dos fluxos de comunicação, a introdução de mudanças nas atitudes e comportamentos, as práticas do marketing interno favorecem o desenvolvimento, nos funcionários, de uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes”.

Para Franco *et. al.*, “a nova área de atuação de marketing é cada vez mais importante no que diz respeito à competitividade das organizações”.

Para Lelo *et. al.* “o estudo das práticas de marketing no meio acadêmico reflete, de certa forma, tanto o rápido avanço tecnológico vivenciado no Brasil nos últimos anos como também a mudança de foco do marketing empresarial”.

Em Spiller *et. al.* (2004, p. 93), “o mercado começou a perceber que os conhecimentos, a experiência e a lealdade dos funcionários eram um precioso patrimônio intangível que merecia a mesma atenção especial que o marketing conferia aos clientes da empresa, e assim fortaleceu-se a



noção de cliente interno”. Na mesma obra, os autores lançam mão de ferramentas como *empowerment* (delegação de responsabilidades), salários, planos de carreira e de capacitação, e promoção. São variáveis que dão bases para a criação do questionário da pesquisa deste estudo.

É por meio destas atitudes de marketing interno que as corporações vão conseguir aglutinar o apoio dos funcionários que são o grande canal de distribuição dos conceitos pragmáticos e que vão tornar toda a estratégia plausível de ser aplicada como fator de (r)evolução econômica dentro da empresa. Lovelock (1995, p.24), “o fator humano na produção de serviços complica a tarefa da administração, uma vez que isso significa que os clientes estão avaliando a qualidade da aparência dos empregados e de suas habilidades sociais, bem como de suas habilidades técnicas. Assim, a seleção, o treinamento, e a motivação dos empregados devem incluir vários critérios”. Para Bekin (1995, págs. 50-51) “a baixa motivação dos funcionários, sobretudo aqueles em contato direto com o cliente, constitui uma ameaça para o desempenho da empresa. Quando pontos de estrangulamento como esses são identificados, devem receber um tratamento prioritário do programa de Endomarketing”.

Para Opuku *et al*, “o marketing interno pode ter influência na prestação de um serviço de qualidade”, e ainda que “os empregados podem até criar um relacionamento comercial mais próximo com os clientes”.

Buber (2000) cita que “existem diferentes tipos de motivação. Em um primeiro momento a motivação pode estar no cumprimento de responsabilidades, no espírito de equipe e na expectativa de receber motivação. Em outro momento estão os benefícios sociais como instrumentos motivacionais. Porém, o que aparece como o mais mencionado entre os empregados é o benefício financeiro, dentro de empresas que não pagam tão bem”.

A análise de dados em pesquisas quantitativas, é tão importante quanto o próprio estudo qualitativo com a base em conhecimentos científicos de autores reconhecidos na área de atuação, porque além de esclarecer a opinião de um universo de pessoas envolvidas no estudo, apresenta estatísticas que rejeitam ou não a tese proposta em novos estudos científicos. Neste caso, dados recolhidos a partir de variáveis de marketing interno, que mostram toda a relação de processos, que vão desde o ambiente interno até o cliente final, apontam para a grande importância de uma política voltada para o cliente interno que vai refletir positivamente no sucesso da empresa que presta serviços, Michell (2002).

Daykin e Moffatt (2002), propõem um **modelo** baseado na escala de Likert (1932) que traduz, na forma mais comum, variáveis de escolha que vão desde a *discordância total*, à *total concordância*. Esse modelo é susceptível de se aplicado para medir, entre outras coisas, a satisfação de um determinado grupo de pessoas em diversas atividades, Clark, Georgellis e Sanfey (2001).

O universo amostral de pessoas, neste estudo, é dos chamados *clientes internos* que dentro da atividade em que atuam recebem tratamento especial como forma de motivação para as tarefas bem sucedidas, dentro de um processo, em Kotler (1998), que começa na contratação, passa pelo treinamento e que acaba na motivação propriamente dita dentro do conceito de marketing interno.

O modelo da Escala de Likert, em Daykin e Moffatt (2002) é uma alternativa para a utilização dos conceitos teóricos que possam, na prática, tabular ou reconhecer os dados conseguidos com uma pesquisa – *questionário* – e traduzir em índices ou coeficientes.

Os estudos para a criação de uma Tese de Mestrado são focados em variáveis que já foram testadas anteriormente por outros autores, e que, a partir de agora, são reconhecidas como variáveis científicas que podem ser utilizadas para novos testes, e questionários para avaliação de outras estruturas organizacionais.

Em Spiller *et. al.* (2004, p. 94), “o funcionário é o consumidor do emprego, e o emprego é um produto que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo”. As ferramentas citadas pelo autor relacionam termos comumente usados no marketing externo e apresentam como variáveis: *pesquisas de opinião, descrição de funções, faixas salariais, benefícios, planos de carreira* e de *capacitação*, além de comunicação por meio de *intranet, jornal interno, murais*, e ainda *promoções, com premiações, eventos, homenagens e serviços especiais*. Todas essas variáveis requerem coragem do gestor porque pressupõem características qualitativas de responsabilidade técnica que rejeita a tendência da terceirização, na medida em que, um *freelancer* não tem o mesmo grau de comprometimento de um funcionário de carreira. Os autores Spiller *et. al.* (2004, p. 95) citam ainda que “é preciso que a organização esteja imbuída de uma cultura de excelência capaz não só de transformar todos os funcionários em profissionais de marketing, mas também de criar para a empresa uma personalidade única (*uniqueness*) que é o seu grande diferencial estratégico”. Uma outra variável criada a partir das discussões dos autores Spiller *et. al.* (2004, p. 96) é o chamado “*CCQ, ou Círculos de Controle de Qualidade*”, que, em uma visão corporativa, nada mais é que a concretização da cultura da qualidade, onde todos trabalham conscientes de metas e obrigações, e satisfeitos com a programação preparada para cada um. Na visão dos autores Spiller *et. al.* (2004, p. 97), surge também uma variável chamada de *empowerment*, ou “dar poder” - autonomia para os funcionários.

Para Brum (1994, p. 20), “os empresários acabam despertando para o fato de que a qualidade nada mais é do que uma decorrência do contentamento e da motivação daqueles que fazem o dia-a-dia de uma empresa”. A autora cria até uma fórmula para exemplificar o conceito:

## QUALIDADE = CONTENTAMENTO + MOTIVAÇÃO

Ela cita ainda (1994, p. 20) algumas causas de desmotivação que, se avaliadas na perspectiva inversa, podem fornecer variáveis de avaliação de satisfação: “Salário inadequado, Falta de informação sobre a empresa e seus processos, desconhecimento quanto à própria *performance* no trabalho, desapontamento pela perda de uma promoção, inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa, acúmulo de tarefas e aumento do número de tarefas”.

A *remuneração* também aparece como fator recorrente, e serve de variável de motivação em Brum (1994, p. 36), bem como no caso do *salário* (1994, p. 37) cita que “é importante que a direção da empresa mantenha o funcionário informado sobre sua política salarial, a fim de que ele possa perceber a transparência no que tange à administração de salários e para que possa avaliar se sua remuneração é compatível com as atividades que desempenha”. Os instrumentos até aqui apresentados por Brum se integram aos já conhecidos, mas é a *comunicação interna* Brum (1994, p. 75) que aparece como variável melhor analisada e explica pela autora que diz que “quando o público trabalhado é o interno, as áreas de comunicação social e de recursos humanos de uma empresa devem atuar em conjunto. Esta última é o setor capaz de gerar subsídios para que sejam trabalhadas informações sobre salários, calendários de trabalho, férias, entre outras”. Críticas, elogios, reuniões, fotos, pequenos balanços de atividades, aniversariantes do mês e festas comemorativas podem, por exemplo, ser avisadas nos murais, dentro da empresa. Um personagem ou um slogan também podem ser trabalhados na comunicação interna das corporações.

Os desafios criados ao longo das jornadas diárias também tornam a prática laboral um prazer, na medida em que, o *reconhecimento* e a *premiação*, além das condições de trabalho serem propícias para o cumprimento das metas, forem levados em consideração pelos gestores voltados para o marketing interno.

Cerqueira (2005, p. 143), em premissa, coloca: “Desafie o homem e valorize seu ego, sua auto-estima, através do reconhecimento de suas conquistas e ele não será apenas um recurso humano, mas sim um super-homem capaz de realizar coisas nas quais ninguém acredita”. A afirmação apresenta-se como base para o que o autor Cerqueira (2005) chama de *comprometimento*, que é mais uma variável de endomarketing que mostra a relação do respeito da empresa com o funcionário e a reação dele quando presta um serviço de alta qualidade com a perspectiva de ser reconhecido, ou já ter sido no comprobatório valor de seus proventos.

Para Bekin (1995, p. 51) “um programa eficiente de Endomarketing tem de se ajustar à realidade da empresa”. É dentro desta concepção que se enquadra a presente tese de mestrado. A vontade

latente de transformar, ou adequar variáveis já existentes e atrelar as experiências vividas, e colocadas em forma de teoria científica, suplementando os estudos atuais.

As experiências nas empresas podem ser apresentadas em um modelo criado para avaliar a satisfação dos gestores quando submetidos ao “prazer” destas variáveis, e diante delas, transformar força de trabalho em uma importante ferramenta “vendida” na forma de produto bem acabado e invadindo as casas de milhões de brasileiros de variadas formas.

Portanto seguem citadas, as variáveis que vão integrar os estudos, e ser utilizadas como ferramentas para a aplicação do questionário para um estudo de caso que vai compor a criação do modelo de avaliação da satisfação.

*Salários, planos de carreiras, programação para qualificação, intranet* (comunicação interna virtual), *jornal interno, comunicação interna* (murais), *recompensa* (por tempo de empresa ou por cumprimento de meta), *promoções* (por tempo de carreira ou por ascensão intelectual e merecimento por excelente trabalho concluído), *premiações* (por metas atingidas, concursos internos, exemplo de dedicação, por tempo de empresa), *reconhecimento* (por tempo de empresa ou por trabalho concluído), *programas de incentivo à qualidade* (CCQ) e *empowerment* (poder de decisão).

Por fim, Ahmed *et. al.* (2003), consideram que as variáveis de marketing são chamadas de IM Mix, ou mix de marketing interno, e estabelecem que “é possível generalisá-lo incluindo os suaves e os pesados aspectos da organização para estudos mais profundos sobre aplicação dentro das empresas.

### 3. OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Os estudos desta Tese de Mestrado vão estar concentrados nos diversos aspectos que relacionam a atuação dos colaboradores e o apoio dispensado a eles para que o trabalho seja feito, e ainda, o resultado deste trabalho, que são os produtos bem acabados dentro da linha de produção da MASA, seja de alta qualidade. Grande parte destes gestores e operários esteve integrada no processo de redimensionamento da empresa no início da década de 1990, com a intenção de criar bases intelectuais satisfatórias para colocar a MASA no cenário empresarial mundial, dentro do setor industrial.

Agora, como motivadores em potencial, na medida em que atuam como gestores, eles recuperam a disciplina aplicada no passado para tornar seus funcionários partes integrantes do processo de interação com a empresa, e dão sustentação ao perfil desenvolvido até os dias atuais, dentro do conceito de que “funcionário feliz trabalha melhor”, e que rendeu a empresa, premiações importantes dentro da percepção de valor corporativo no Brasil.

Participam desta fase quantitativa do trabalho, gestores e colaboradores da MASA que foram requisitados para responderem, por meio da internet, o questionário criado.

Portanto, relacionar a satisfação destes gestores e colaboradores com o processo de satisfação geral dos funcionários da MASA, medido inclusive por indicadores de reconhecimento nacional, significa provar que diante dos meios oferecidos pelas empresas, estes gestores repassam com perfeição o conceito gerador de sucesso.

Para tanto, há que se fundamentar as bases teóricas deste estudo com resultados estatísticos notadamente reconhecidos cientificamente, por meio de mecanismos que já existem do ponto de vista dos estudos até então realizados na área.

Desta forma, busca-se, neste estudo construir um modelo explicativo da satisfação geral dos gestores e colaboradores em função de um conjunto dimensões relacionadas com o Marketing Interno. Tal modelo – Modelo de Regressão Ordinal – permitirá identificar quais as variáveis que produzem maior impacto na satisfação geral.

Por outro lado, também espera-se associar a avaliação do grau de correlação que a satisfação geral tem com a performance – medida através do número de promoções por ano de atividade. Deste modo, será possível delinear a linha de raciocínio: colaboradores satisfeitos têm melhor performance e indicar as variáveis que mais contribuem para isso.

Esta escolha foi feita para demonstrar que, entre as estratégias de gestão empresarial existentes e comprovadas cientificamente, há atitudes que podem ser tomadas levando-se em consideração variáveis de marketing interno e que são tão ou mais eficientes quanto as relacionadas com a produção ou comercialização de produtos.

#### **4. POPULAÇÃO DO ESTUDO**

A população escolhida para o estudo é de colaboradores da MASA da Amazônia, que possui 895 funcionários. A amostra, no entanto é de 37 gestores e de 63 operários de diversos setores da MASA da Amazônia, portanto, cem inquiridos durante o processo de criação da Tese de Mestrado. Eles foram escolhidos por estarem integrados a um processo de transformação dentro da empresa. Tal mudança de cultura organizacional permitiu que a indústria, instalada no Pólo Industrial de Manaus continuasse no mercado de produção de peças plásticas (injeção plástica), depois da aplicação de uma estratégia intimamente ligada aos processos de marketing interno, e que acabaram por motivar esses profissionais.

A MASA é uma empresa caracterizada como unidade de negócio autônoma, pertencente à Flextronics, líder mundial em design industrial, na fabricação de produtos eletrônicos, componentes plásticos, equipamentos de telecomunicações e atividades de logística. Inaugurada, em 1978 com o nome de Hevea da Amazônia Ltda., tinha seu capital inicial composto por 2/3 do grupo Hevea de São Paulo e 1/3 do Grupo Moto-Importadora Manaus, do Estado do Amazonas.

Em 1983 o Grupo Brasmotor, hoje Grupo Whirlpool, fabricante no Brasil dos eletrodomésticos das marcas Brastemp e Consul, adquiriu a Hevea da Amazônia Ltda., que passou a chamar-se Multibrás da Amazônia Ltda., nome que se consagrou no mercado e sociedade, sendo ainda hoje muito confundida com a atual denominação da empresa. Em 2005 a então Multibrás da Amazônia Ltda., foi adquirida pelo Grupo Flextronics, passando a chamar-se Flextronics Manaus e posteriormente Masa da Amazônia Ltda.

A Masa tem como atividade-fim, a produção de peças plásticas injetadas, e inclui processos de acabamento tais como pintura, tampografia e pequenas submontagens. Ocupa uma área industrial de 22 mil metros quadrados na Zona Franca de Manaus, mais precisamente no PIM- Pólo Industrial de Manaus e um escritório comercial na cidade de São Paulo – SP. Sua atuação está concentrada prioritariamente no atendimento das demandas do mercado local. Toda a infra-estrutura instalada capacita a Masa a transformar, dependendo do mix de produção, um montante de aproximadamente 1800 toneladas mensais, colocando-a entre as indústrias de grande porte no segmento de transformação de Plásticos da Região Norte do Brasil. Seu faturamento bruto em 2005 atingiu a casa dos R\$180 milhões.

O portfólio dos principais produtos da Masa é composto por peças plásticas injetadas, para a indústria eletroeletrônica e de duas rodas. Os principais processos produtivos da Masa são a injeção e acabamento, conforme segue:

**Processo de Injeção:** A Masa possui um parque fabril, composto por 61 máquinas injetoras com capacidade de fechamento de molde que varia de 60 a 1500 toneladas, estas últimas equipadas com unidades autônomas (robôs) de última geração.

A alimentação das injetoras com as resinas plásticas é feita por um processo de abastecimento central automático com o uso de tubovias controladas eletronicamente, o que reduz as perdas de matéria-prima e os riscos de contaminação, além de proporcionar celeridade ao processo de transformação plástica.

A MASA da Amazônia é uma das maiores produtoras de peças plásticas injetadas da região Norte do Brasil, tendo forte atuação no mercado local e nacional no segmento de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e de duas rodas.

Seus principais clientes possuem plantas industriais no PIM- Pólo Industrial de Manaus e sedes administrativas ou escritórios de representação em outras regiões do Brasil. A Masa tem como principais clientes os maiores produtores e líderes em seus segmentos de mercado.

Para garantir maior agilidade em negociações de pedidos com clientes que mantém escritórios administrativos no sul do país a Masa mantém um escritório na cidade de São Paulo. A comercialização é feita diretamente com o cliente por meio de representantes próprios da empresa.

A MASA dimensiona seu parque fabril, capacidade produtiva e processos de planejamento, produção e logística, para garantir a contínua disponibilidade de componentes e peças para seus clientes, disponibilizando um sistema de entrega Just-in-time que assegura a alimentação de produtos diretamente nas linhas de montagem ou áreas de recebimento dos clientes a cada duas horas durante as 24 horas por dia, eliminando para os clientes os custos de estoques intermediários e inventário.

Na definição de seus fornecedores a Masa, uma vez atendidos os requisitos de seleção e qualificação, dá preferência a fornecedores locais em função das dificuldades de logística, do alto custo de inventário em trânsito (o tempo médio de transporte de insumos entre a Região Sudeste e Manaus é de aproximadamente 10 (dez) dias e ainda dos riscos de desabastecimento por acidente, não-conformidades de carga, embarços fiscais etc).

As dificuldades de logística, oriundas da longa distância e deficiente infra-estrutura de transporte entre os fornecedores localizados em outras regiões do país são compensadas por um planejamento acurado e manutenção de níveis de estoques adequados, com o objetivo de evitar falha nos compromissos de entregas assumidos com os clientes.

Desde a definição de sua Missão, passando por sua filiação ao instituto Ethos de Responsabilidade Social e a Certificação de seu Sistema de Gestão Integrada – SGI, que abrange os requisitos da norma de gestão de responsabilidade social SA 8000, a Masa é caracterizada como uma empresa cidadã, marcada pela valorização das pessoas.

Seu relacionamento social é marcado pelo respeito e forte senso de contribuição rumo a patamares superiores de respeito, ética, parceria, desenvolvimento mútuo.

A MASA tem como marco inicial de sua jornada rumo a excelência na gestão empresarial o lançamento do Programa Visão de Futuro, do então Grupo Brasmotor em 1991. A partir de então a

empresa vem, de forma contínua e com constância de propósito, evoluído e construindo o que internamente é denominado “Nossa Catedral”. A tabela a seguir evidencia a escalada da MASA rumo à “Catedral” Masa:

- 1991: Iniciado o Projeto Visão de Futuro, tendo por objetivo inserir a empresa no padrão classe mundial em dez anos, evidenciando a criação de uma cultura organizacional empreendedora.
- 1992: Dados os primeiros passos na implantação da Qualidade Total com utilização do GPD-Gestão pelas Diretrizes e estruturação dos processos na forma de Unidades de Gerenciamento Básica – UGBs.
- 1995: Implantado, de maneira pioneira na região, o Programa de Participação de Resultados (PPR), como forma de reconhecer o engajamento dos colaboradores e incentivar a participação focada nos resultados financeiros e atingimento nas metas organizacionais.
- 1996: Certificação do Sistema de Garantia da Qualidade ISO 9002:94 pelo BVQI;
- 1996 a 1997: Realização de investimento recorde de US\$ 20 milhões para substituição dos processos manuais de produção e todos os seus equipamentos, adquirindo máquinas injetoras com comando numérico, robôs para retirada e pintura de peças, sistema automático a vácuo de transporte e alimentação de matéria-prima, produção em células, embalagem em carrinhos vai-e-vem e entrega de peças com utilização do sistema just-in-time.
- 1997: Prêmio Nacional de Educação para Qualidade no Trabalho – Ministério de Educação e Cultura;
- 1999: Com o crescimento da base educacional dos colaboradores, a empresa desenvolveu seu próprio Sistema de Gestão Integrado (SGI), alicerçado em princípios éticos, da Qualidade Total, consciência ambiental e valorização das pessoas.
- 2000: De maneira pioneira no Brasil, obteve a certificação do Sistema de Gestão Integrada (SGI), pelo BVQi - Bureau Veritas Certification, englobando as normas ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Meio Ambiente) e OHSAS 18001 (Saúde e Segurança).
- 2000: Conquista do PQA - Prêmio Qualidade Amazonas, modalidade Gestão.



- 2000 e 2001: Recebimento por duas vezes consecutivas do Prêmio SESI Qualidade de Vida no Trabalho.
- 2000: 1<sup>a</sup>. colocada no Prêmio Qualidade e Produtividade da Confederação Nacional das Indústrias (CNI) na região Norte e 2<sup>a</sup>. no nível nacional;
- 2000: Certificação de Melhor Desempenho na Conservação do Meio Ambiente Amazônico;
- 2002: Certificação pela Sony Mundial como *Green Partnership*;
- 2002: Torna-se a primeira empresa amazonense a ser certificada pela Norma SA 8000, que trata a gestão de responsabilidade social, incorporando-a ao SGI – Sistema de Gestão Integrado.
- 2003: Figura pela primeira vez no ranking de “As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil”, de acordo com pesquisa realizada pela Revista Exame e o Instituto Great Place to Work.
- 2004: Incorporação do BSC – Balance Score Card ao sistema de gestão, criando assim o hoje denominado Sistema Masa de Gestão (ver figura).
- 2004: Consta pela segunda vez no ranking de “As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil” e entre “As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar na América Latina”, de acordo com pesquisa realizada pela Revista Exame e o Instituto Great Place to Work.
- 2005: Pela terceira vez consecutiva na lista de “As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil”, de acordo com pesquisa realizada pela Revista Exame e o Instituto Great Place to Work, desta vez entre as 10 melhores colocadas no Brasil e entre as 100 melhores da América Latina.
- 2004 e 2005: Conquista do Prêmio Nacional de Eficiência Energética (duas vezes 2<sup>o</sup> colocado Nacional, e duas vezes 1<sup>o</sup> colocado Estadual)
- 2005: Conquista no Ranking da Revista Exame de Empreendedorismo Corporativo a posição de “A Empresa mais Empreendedora do Brasil”.
- 2005: A Masa torna-se membro da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.
- 2006: Conquista no Ranking do Guia Exame-Você S/A a posição de “A Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil”.

- 2007: Conquista pela segunda vez consecutiva no Ranking do Guia Exame-Você S/A a posição de “A Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil”.
- 2007: Conquista da Premiação Ouro, Modalidade Gestão no PQA – Prêmio Qualidade Amazonas
- 2008: Mantém-se entre as três melhores do Ranking do Guia Exame-Você S/A “A Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil”.

A MASA da Amazônia está inserida no Subsetor de Termoplásticos do segmento de Industrias de Injeção de Peças Plásticas e é o sexto subsetor com maior faturamento dentro do pólo industrial de Manaus. As empresas de Termoplásticos faturaram juntas no acumulado e janeiro a maio de 2009, 530,5 milhões de dólares, e registraram 6,45% de participação entre os subsetores mais importantes do polo. Em todo o ano de 2008 , o subsetor registrou faturamento de 1,6 bilhões de dólares.

Em primeiro lugar na participação dos subsetores, no ano passado, ficaram as empresas de eletroeletrônicos com 8,9 bilhões de dólares de faturamento, seguidas das indústrias de duas rodas com 7,6 bilhões de dólares e de bens de informática com 4,0 bilhões de dólares de faturamento total.

**PARTICIPAÇÃO DOS SUBSETORES DE ATIVIDADES NO FATURAMENTO DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS – JAN A MAI/2009 (Calculado sobre os valores em R\$)**

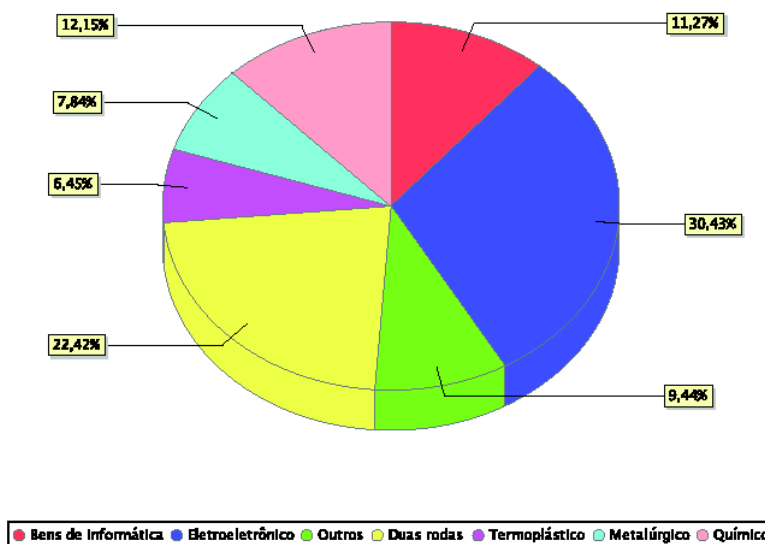


Gráfico1:Participação no faturamento do Pólo Industrial de Manaus

## **5. METODOLOGIA**

Os resultados apresentados com o SPSS permitiram a revelação dos indicadores de satisfação geral mais importantes, por meio da moda, mediana e moda. O modelo estatístico utilizado foi o de Regressão ordinal com testes não-paramétricos, Kruskal-Wallis e Mann-Whitney. O indicador de correlação utilizado foi o de Spearman.

### **5.1. Recolha da Informação**

De posse do questionário, com questões que estiveram previamente estudadas e formuladas sob a orientação acadêmica, e com a definição da população a ser pesquisada, as questões foram enviadas à empresa, e as respostas, posteriormente reenviadas ao pesquisador, no caso, o autor desta Tese de Mestrado.

De acordo com Vergara (2007, pág. 47) a “pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Essa é a definição da autora brasileira que mais se aproxima dos objetivos reconhecidos até agora para esta pesquisa, dentro da criação da dissertação de Mestrado.

Mattar (2000, pág. 15), publica que “a pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e/ou descrever fatos e/ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos ou variáveis referentes ao marketing”.

Os estudos científicos demonstram que a pesquisa para a Tese de Mestrado é ponto chave para análise das variáveis escolhidas neste trabalho e que vão apontar respostas para o fenômeno evidenciado no início deste estudo.

A recolha de dados foi fundamental para a criação de bases quantitativas do estudo na medida em que sustenta de forma objetiva a teoria mencionada anteriormente. A sustentação do referencial teórico, conseguida por meio da leitura dos dados adquiridos, só seria possível com a recolha de dados.

### **5.2. Dimensão de Amostra**

Dentro dos objetivos alinhados desde o início da Tese de Mestrado a dimensão da amostra está solidificada em uma população capaz de responder às questões com seriedade. Todos os gestores e operários da empresa que responderam as questões foram solícitos em participar do inquérito. São 19 as questões levantadas dentro das dimensões estruturais do questionário. Com base em um *mailing*

*list* fornecido pela empresa, foi fundamental a utilização da internet para a comunicação entre o pesquisador e os inquiridos. Assim cem respostas válidas foram retiradas como amostra aleatória.

A fidelidade dentro do perfil da análise é fator importante para uma resposta de qualidade depois da tabulação dos dados.

Em Jurema e Queiroz (2005, pág. 56) tese “é uma contribuição inédita para o conhecimento e apresentação para obtenção do grau acadêmico de doutor e do título universitário de livre-docente”. Portanto, há a consciência do pesquisador-autor de que este trabalho é parte integrante de uma história de vida e que por si só deve ter como conceitos fundamentais àqueles que elevam cada frase escrita aqui a um grau avaliado sempre qualitativamente, ainda que parte dos estudos seja o resultado de uma aquisição de dados quantitativa.

Por fim dada a dificuldade em obter informação válida através da aplicação do questionário, mas também com a preocupação de limitar o erro amostral a valores que permitissem uma extrapolação para o universo minimamente aceitável, estabeleceu-se como limite máximo uma margem de erro de 10%. Uma vez que o grau total da população em análise é composto por 895 indivíduos e para um grau de confiança de 95%, a margem de erro associada para uma amostra de dimensão de 100 inquiridos é de cerca de 9%, o que se enquadra no objetivo proposto.

### **5.3. Questionário**

Depois das bases estruturais que seguem logo após este capítulo, terem sido amplamente discutidas entre o autor e o orientador da Tese, foi possível alinhar as questões e aplicar os questionários ao universo proposto. Trata-se de um questionário com 19 questões. Todas elas foram alinhadas com as dimensões e variáveis discutidas durante o trabalho acadêmico. Na estimação do modelo foram usadas as dimensões e as variáveis de satisfação específicas consideradas no questionário (13 variáveis). Assim, foram utilizadas no modelo as seguintes dimensões:

#### **5.3.1. Política salarial**

Os cientistas têm afirmações parecidas quando “concorrem” para conceitos de endomarketing. Alguns deles traçam análises baseadas em premissas para depois explicarem seus conceitos. Uma dessas premissas dá bem a noção do que é o estudo do marketing voltado para dentro da empresa. Bekin (1995, pág. 40) diz em uma de suas premissas que “funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim funcionários devem ser

tratados como clientes e valorizados como pessoas”. Desta forma evidencia-se como uma das formas de valorização, o *salário*, a *remuneração* desses funcionários.

Acerca da remuneração, é possível identificar que, cientificamente, há um cuidado em não deixar que o fruto do trabalho, ou o prazer de desenvolvê-lo esteja ligado, ou tenha importância fundamental, apenas pelo que se recebe no fim de cada jornada mensal. É evidente que não há, no capitalismo, melhor moeda de troca entre trabalho desenvolvido e pagamento por ele, senão o salário, mas existem outras variáveis importantes.

Decorre em Brum, porém (1994, pág. 36) que “os profissionais hoje valorizam muito mais seu trabalho e, principalmente, sua remuneração. Querem satisfação naquilo que fazem e uma remuneração coerente com seu grau de especialização”. É por este motivo que foram escolhidas como variáveis contidas nesta dimensão a Satisfação quanto à *remuneração* e quanto à *política de estratificação salarial*. A Escolha desta última é também justificada a seguir, por estudos científicos já realizados.

E ainda Brum (1994), “instrumentos que contêm informações sobre política salarial, dissídios, especificação de contracheques, entre outros, podem melhorar a percepção das pessoas com relação ao grau de honestidade e de transparência da empresa. Pode-se ir ainda mais longe: algumas empresas mostram os grandes números ao público interno: quanto arrecada, quanto gastam e quanto podem pagar aos funcionários. Essa prestação de contas favorece, sobretudo, a negociação salarial coletiva”.

Portanto, o capim e a remuneração são instrumentos fundamentais de valorização profissional porque traduzem o pensamento da empresa com relação aos seus clientes internos. A forma como são apresentados os valores também se traduz em importante ferramenta de motivação dentro das variáveis de endomarketing.

### **5.3.2. Comunicação interna**

Bekin (1995, pág. 78) menciona que “a comunicação é um processo que envolve interlocutores. Ou, de outro modo, a comunicação é um processo que envolve troca de informação ou informações. Em suma, comunicação é informação com feedback. O melhor exemplo é uma conversa, uma troca de opiniões”.

A *comunicação interna* é citada como fator motivador em processos administrativos na medida em que mantém os funcionários conhecedores de parte das decisões fundamentais da empresa e os apresentam essas mudanças atribuindo a eles integrantes importantes das atitudes tomadas.

Cabe aqui, uma análise do perfil empresarial ao qual se quer atribuir uma atitude de comunicação que atinja todos os funcionários e os envolvam em processos de comunicação criando ambientes interessantes para a apresentação de conteúdo que suplementem o trabalho deles dentro da empresa. Esse envolvimento, dentro do processo da comunicação interna, valoriza o trabalho de quem dedica grande parte do tempo da vida dentro da empresa. Como se procede essa atitude? Qual o melhor começo?.

Para Crocco *et. al.* (2006, pág. 42), “é fundamental compreender valores e objetivos. Com essas informações, a análise do ambiente interno passa a ser um processo de aprofundamento e mapeamento das situações que limitam ou potencializam a operação competitiva da organização”. A escolha das variáveis de satisfação que mostram *o modo como essas informações são repassadas* e as *alternativas de comunicação interna* decorrem da necessidade de se avaliar quais as ferramentas utilizadas pela empresa e como os funcionários reagem a elas.

Bekin (1995, pág. 79) chama de *sistemas de informações* os modos criados para estabelecer essa comunicação que envolve empresa e funcionários, e define como: “conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens. Estes veículos podem ir desde uma palestra, um comunicado, um filme publicitário, um vídeo até uma revista interna da empresa. O importante é que a informação não se esgote em si mesma e possa se transformar em comunicação”.

Dentro do amplo conceito desenvolvido por Bekin (1995), contemporaneamente, as empresas criam sensores especiais de comunicação interna que permitem exatamente a troca de informações entre empresa e funcionários, são os canais: Jornal Interno, Quadro de avisos e a Intranet (comunicação virtual) onde estão informações privilegiadas sobre as mudanças estratégicas da empresa como também os benefícios previstos aos funcionários.

Há autores que relacionam comunicação com qualidade dentro das empresas, ou seja, tornam o conceito de comunicação interna tão importante que elevam a atitude a um grau de interdependência com a colocação em prática dos programas de qualidade adotados por determinadas empresas.

Em Ferreira (2004, pág. 60), “a comunicação é tão importante que se pode deduzir a eficácia de um programa de qualidade a partir da observação de sua comunicação interna e externa. O primeiro sinal de que está em andamento um programa de qualidade é a intensificação do fluxo de comunicação, em todos os sentidos”.

É por motivos explicitados cientificamente, e confirmados por uma cultura que se formou ao longo do tempo que os programas de comunicação interna da empresa estão sempre envolvendo seus clientes internos em atividades colocando os personagens principais deste processo, que são os funcionários, em matérias dentro do jornal interno, criando um valor participativo dentro do jornal,

como também agregando o mesmo valor divulgando outras atividades, ou méritos desenvolvidos e conquistados paralelamente ao trabalho técnico dentro da empresa.

Por fim, em Brum (2005, pág. 62), “um programa de endomarketing, composto por canais, instrumentos e ações, nada mais é do que a forma encontrada pelas empresas para dar valor e visibilidade à informação e para alicerçar o papel das lideranças como o primeiro e o mais importante caminho de repasse”.

### 5.3.3. Benefícios

Há uma série de benefícios atrelados ao plano estratégico da empresa que se somam ao salário e que dão aos funcionários qualidade de vida no trabalho, tais como: sala especialmente montada para o descanso dos funcionários entre as jornadas de trabalho, o que ajuda na recuperação das energias para o próximo horário de trabalho. As grávidas têm seis meses de licença-maternidade, e o enxoval é a própria empresa que fornece. Quando a funcionária volta da licença para dar à luz, o primeiro dia de trabalho é de recepção à nova mãe com a presença do filho. Uma festa é dedicada aos dois. E ainda salão de jogos para entretenimento, nos momentos de pausa nas linhas de produção.

Bernd Schmitt (1999) confronta o marketing tradicional com o que chama de Marketing de Experiências. Segundo o autor, os clientes internos reagem às experiências pelas quais foram submetidas e mostram resultados a partir destas experiências. A valorização do ser humano é fator motivacional dentro das empresas orientadas para criar experiências sensoriais.

Já Francis Buttle (1997) afirma que as estratégias criadas para a aquisição do Certificado de Qualidade ISO 9000 se tornam ainda mais importantes quando envolvem atitudes que ofereçam ações de marketing que garantam os benefícios aos clientes, dentro das organizações.

As variáveis escolhidas para fazerem parte das análises dentro desta dimensão resultaram na avaliação da satisfação quanto aos *benefícios oferecidos* e a *forma como esses benefícios é divulgada*.

Medir como são entendidas essas variáveis pelos funcionários pode ser uma prova significativa de que as estratégias desenvolvidas para melhoria da qualidade de vida no trabalho, dentro das corporações, estão ligadas eminentemente, a conceitos de qualidade.

#### 5.3.4. Reconhecimento

“Enriquecimento do cargo” é como chama Herzberg (1968) quando tenta traduzir a “reação em cadeia” produzida pela atitude corporativa de reconhecer seus funcionários. Mas coloca sob a luz de seus pensamentos que “os fatores motivadores enfrentam barreiras e resistências para sua implantação”, decorre dele ainda que essas barreiras podem estar no medo de “gerentes inadequados que não estão preparados para o desafio dos adultos dominantes”.

Para Brum (2005, pág. 101), “o líder deve, antes de tudo, conhecer a si mesmo e ter certeza do seu potencial. Neste caso, não haverá medo e, sim, um estado de espírito capaz de enfrentar desafios e de não se sentir inferior a ninguém”.

Para avaliar a capacidade empresarial de reconhecer talentos dentro da corporação como também de motivar a tomada de decisões que possam evitar prejuízos em momentos delicados que fazem parte das análises variáveis de *satisfação quanto à política de reconhecimento* e de *empowerment*, durante os estudos.

As duas variáveis acima mostram o *bem* e o *mal*, dentro de uma cultura organizacional que pode ou não basear-se na política do reconhecimento. Os programas criados dentro do setor de marketing e executados pelo setor de Recursos Humanos valorizam o trabalho de cada um dos funcionários na medida das suas conquistas profissionais, e dentro dos anos de trabalho. A observação deste tipo de cultura organizacional pressupõe, porém, um entendimento fundamental de cada gerente que desenvolve dentro do setor atitudes relacionais que agregam valor a competência própria criando assim em seus “chefiados” a consciência do papel importante desenvolvido pelo chefe. Decorre desta forma, da própria característica corporativa a escolha de gerentes competentes de fato e que vão exercer a atividade para a qual foram designados com perfeição e com a garantia do respeito de seus funcionários.

Em Brum (2005, pág. 127), “outra responsabilidade da liderança é proporcionar a integração entre as pessoas, já que o trabalho em equipe é capaz de ajudar a construir o compromisso dos empregados uns com os outros e assim fomentar a motivação e a retenção”.

Há então a justificativa de se inserir conceitos científicos de liderança nesta variável de reconhecimento na medida em que essa atitude só é possível diante da cultura explicitada no parágrafo acima.



Em Ferreira (2004, pág. 63), “é preciso criar caminhos opcionais para o curso da informação que deve “ascender” do corpo de funcionários para as lideranças no topo da companhia”. E ainda, “este “by pass” não representa desprestígio, mas é recomendação da gestão da qualidade que beneficia a todos, incluindo-se aí as gerências intermediárias”.

Em algumas empresas esse processo se dá pela confiança conquistada ao longo dos anos de trabalho, o que cria uma percepção de valor mútuo, tanto do gerente que atribui responsabilidades maiores a determinados funcionários, quanto dos próprios funcionários que se sentem orgulhosos pelas novas atribuições, que em alguns casos vêm acompanhadas de um acréscimo estimulante no salário.

O poder de decisão para determinados funcionários pressupõe, portanto, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Taylor tornou científico quando explicou em “Princípios de Administração Científica – ATLAS, 1995 – pág, 38 que “o administrador mais experimentado deixa, assim, ao arbítrio do operário o problema da escolha do método melhor e mais econômico para realizar o trabalho. Ele acredita que sua função seja induzir o trabalhador a usar a atividade, o melhor esforço, os conhecimentos tradicionais, a habilidade, a inteligência e a boa vontade – em uma palavra – sua iniciativa, no sentido de dar o maior rendimento possível ao patrão”.

O conceito Taylorista foi aperfeiçoado em um neologismo americanizado que simplifica essa delegação de poder que é o *Empowerment*, adotado por muitas empresas e por muitos administradores que se acostumaram a ver funcionários antigos e competentes terem a atitude certa na hora de solucionar problemas de forma imediata, sem perda de tempo e dinheiro.

A responsabilidade delegada pelo chefe e assumida pelo funcionário, porém, pressupõe um elevado grau de comprometimento cujo parâmetro deve ser estabelecido pelos chefes em diálogos permanentes, objetivos e respeitosos.

Algumas empresas adotam *planos de carreiras* para padronizar a progressão profissional dentro das atividades em que atuam. Na medida em que passam os anos, e somando-se a isso o crescimento das responsabilidades, o salário vai ganhando incorporações importantes que fazem o “líquido” ter diferenciais importantes ao longo do tempo.

Para Bekin (1995, pág. 61) “Os planos de carreiras constituem de forma objetiva a perspectiva de crescimento profissional, o caminho das promoções e até a possibilidade de se chegar ao topo. Para tal, os planos de carreira devem sair do papel e se tornar um elemento ativo dentro da cultura organizacional”.

Portanto, para diversos autores a variável é factor fundamental de satisfação para o perfeito andamento dos trabalhos dentro de uma empresa, e a consolidação da cultura organizacional adotada ao longo do tempo, levando-se em consideração o crescimento empresarial por meio do crescimento mútuo com seus clientes internos.

### **5.3.5. Satisfação com a chefia imediata**

Em Cerqueira (2005, pág. 152), “as chefias devem adotar a filosofia do diálogo, da comunicação afetiva e transparente com seus subordinados, tentando aumentar o seu grau de conscientização para o comprometimento”.

É criando um ambiente favorável para a troca de parcerias dentro de um determinado setor, neste caso específico as relações empresariais dentro da empresa, que pelos feitos ora talentosos, ora pelo tempo de serviço, que muitos funcionários têm recebidos recompensas e premiações internas que, além de motivar o próprio funcionário, cria a empolgação de seus correligionários na busca do mesmo feito.

Para Brum (2005, pág. 138), “o elogio produz uma energia fantástica na pessoa. Após receber um elogio, ela passa a experimentar sua vida como algo milagroso e a acreditar na sua capacidade de fazer mais”.

Não somente endossando o que até aqui foi descrito, mas também como forma de dar mais conteúdo ao trabalho, é passível de citação o modo como Taylor definiu a relação de trabalho e as necessidades dos trabalhadores. Segundo Taylor, em RODRIGUES (2007, pág. 29) “Prosperidade para empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-se a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível esses gêneros de trabalhos”.

Para Taylor (1995, pág. 7) “a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado”.

É por este motivo que as variáveis escolhidas para serem avaliadas vão demonstrar o grau de *satisfação quanto a tomada de decisões e quanto a liderança* na empresa.

Essa relação preconizada pelo “pai da organização científica do trabalho” é o que norteia os ideais de grandes empresas no mundo contemporâneo, e que promove uma quebra de paradigmas dentro de organizações que se colocam na tangente deste pensamento.

### 5.3.6. Incentivo à qualidade

Quando “está em jogo” para análise, o local de trabalho, o resultado da lógica, sem análises mais profundas, é a preferência por ambientes bem iluminados, com mobiliário dentro de especificações ergonômicas que não causem problemas de uso contínuo, ou mesmo doenças decorrentes de má postura ou pelo uso de cadeiras e mesas mal projetadas dentro desses ambientes, e ainda, em áreas de clima tropical úmido como o Brasil, por exemplo, salas refrigeradas e abastecidas com água de boa qualidade para saciar a sede.

Cada vez mais, e não tão somente pela exigência dos próprios funcionários, mas também pela mentalidade de resultados produtivos mais positivos e satisfação geral dos empregados, as áreas onde se concentram serviços de grande responsabilidade, como a de uma grande linha de produção de uma indústria, estão cada vez mais dando lugar a projetos elaborados por profissionais que se dispuseram a estudar de que forma, melhor, é possível abrigar os profissionais para que eles se sintam confortavelmente saudáveis para trabalhar.

Durante os estudos a maneira encontrada para avaliar o incentivo à qualidade dentro da empresa foi criar variáveis que possam medir a satisfação dos funcionários quanto à *reciclagem profissional*, *tecnologia* colocada à disposição e *mobiliário* do local do trabalho.

FORD (s.d.), que também era *taylorista*, acreditava que uma das necessidades básicas para o sucesso do trabalhador eram os aspectos físicos do local de trabalho. Ford, em Rodrigues (2007, pág. 29) defende que uma “condição essencial para conseguir unir o melhor rendimento à maior humanidade na produção é dispor de acomodações amplas, limpas e devidamente ventiladas”.

Neste caso, a qualidade do trabalho prestado está diretamente ligada à qualidade de vida no trabalho. Sentir-se bem ao realizar o serviço é pressupor que existem condições perfeitamente favoráveis ao processo de criação, neste caso, quando o envolvimento é de gestores e operários que pretendem escrever uma boa história dentro da organização. Para Walton, em Rodrigues (2007, pág. 81) “a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

O marketing exercido de fora para dentro, e que tem sido demonstrado e suas várias características neste trabalho acadêmico é uma ferramenta poderosa de agregação de valores fundamentais para a criação de uma percepção da marca tanto por quem veste a camisa da empresa

tanto por quem enxerga de fora as atitudes de seus funcionários, diante das decisões corporativas que acabam melhorando a atividade de cada um deles.

Como não notar que há um crescimento significativo dentro das medições de resultados das empresas quando os funcionários estão trabalhando felizes? É fácil enxergar que, na qualidade do trabalho de cada um dos empregados, neste caso, está inclusa uma responsabilidade acima de qualquer valor para que o posto seja mantido, afinal de contas é bom trabalhar feliz.

Em um ambiente em que o resultado do trabalho de profissionais vai servir a milhares de pessoas é termômetro notar que vários fornecedores escolham como fabricante de peças de plástico, feitas na linha de produção, pela qualidade das peças produzidas. A cultura da qualidade é factor preponderante dentro das atividades de uma empresa do seguimento de termoplásticos.

Para Bekin (1995, pág. 6) "neste novo mundo o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Portanto, neste cenário de qualidade total e de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder descentralizado, na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações".

É desta forma que uma empresa possuidora de uma imagem qualitativa de seus processos e que incluem, verdadeiramente, seus funcionários nessa atitude empresarial, consegue aglutinar opiniões diversas, algumas vezes contrárias umas às outras, mas que agregam valor importante para a tomada de decisões que influenciam nos resultados.

Ainda em Ferreira (2004, pág. 62), "todas as formas de gestão da qualidade implicam algum grau de disciplina no exercício do poder dentro da empresa. Esta disciplina aparece explicitamente na forma de respeito à opinião de todos e, sobretudo, respeito às opiniões divergentes. Sem essas garantias o fluxo ascendente de informações se estanca ou se torna francamente hipócrita, viciado pelos receios de represálias ou desanimado pela intolerância. Nos dois casos, inútil e mesmo prejudicial ao programa de qualidade".

Quando entram em discussão o *tempo de serviço* e as *competências*, Taylor tem uma visão global (1995, pág. 26) quando diz que "o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais."

Ainda em Taylor (1995, pág. 39), "o melhor tipo de administração de uso comum pode ser definido como aquele em que o trabalhador dá a melhor iniciativa e em compensação recebe

incentivos pessoais de seu patrão. Este sistema de administração será chamado de administração científica ou administração das tarefas”.

É dentro destes conceitos, muitos deles aperfeiçoados ao longo dos anos, que algumas empresas estabelecem relações legais e de incentivo afetivo aos seus funcionários, principalmente àqueles que trabalham na liderança de produção e que incentivam seus funcionários a um processo laboral com objetivo de ver, ao fim da jornada, a qualidade de tudo o que foi produzido.

#### 5.4. O Modelo

O modelo utilizado na análise dos dados recolhidos foi o Modelo de Regressão Ordinal. O referido modelo foi estimado em SPSS, versão 15, constituindo uma ferramenta utilizada em análise estatística e aconselhada quando as respostas resultantes de um estudo são ordinais ou distintas das numéricas. Quando existem variáveis dependentes ordinais deverá usar-se um modelo de regressão que evite a assumpção de distâncias constantes entre as classes da variável.

Segundo Daykin e Moffatt (2002) o uso da técnica de regressão linear na modelação de dados ordinais não é apropriado pelas seguintes razões:

- Na regressão linear a diferença entre “discordo totalmente” e “discordo” é a mesma que entre “discordo” e “não concordo nem discordo”. Não há uma razão lógica para esperar que estas diferenças sejam as mesmas só porque as categorias reflectem uma ordem. A interpretação que é dada pelo coeficiente de regressão linear é em função do número de unidades que esperamos que a variável dependente se altere como resposta ao aumento de uma unidade de uma variável explicativa/independente. O modelo de regressão ordinal não faz este tipo de interpretação.
- O modelo de regressão linear assume que dois inquiridos que dão a mesma resposta têm exactamente a mesma atitude. Tal não deve ser interpretado dessa forma já que determinada resposta é consistente com um intervalo de atitudes. Apesar das diferenças de atitude em relação a uma resposta não serem claramente observáveis, o modelo deve alertar para o facto de tais diferenças existirem.
- Para além disso, no modelo de regressão linear a variável dependente é assumida como contínua, o que não se verifica no estudo realizado em que a variável dependente apenas pode assumir um conjunto restrito de valores.

Assim, quando se recorre ao Modelo de Regressão Ordinal, privilegiam-se os designados *cut points* ou *threshold* em detrimento da distribuição das opiniões em si.

Sabendo que o Modelo de Regressão Ordinal se baseia no pressuposto de que  $y_i^*$  depende linearmente de  $x_i$ , de acordo com:  $y_i^* = x_i \cdot \beta + u_i$ , onde  $i = 1, \dots, n$ ;

Desta forma, torna-se necessário observar os resultados com recurso aos *cut points*, ou pontos de corte, que permitirão identificar em que áreas se concentram ou não, o maior número de respostas.

Na presente investigação é possível observar a relação entre  $y^*$  e a variável observada  $y$  com os seguintes *cut points*, uma vez que se aplicou uma escala de Likert com 5 níveis.

$$y = 1 \text{ se } -\infty < y^* < k_1$$

$$y = 2 \text{ se } k_1 < y^* < k_2$$

$$y = 3 \text{ se } k_2 < y^* < k_3$$

$$y = 4 \text{ se } k_3 < y^* < k_4$$

$$y = 5 \text{ se } y^* > k_4$$

Para avaliar a significância global do modelo existem diversas medidas fornecidas pelo SPSS e associadas ao Modelo de Regressão Ordinal. Com elas, pretende-se avaliar se o conjunto das variáveis independentes, que constituem o modelo objecto de análise, permite uma melhor predição da variável dependente do que aquela que seria obtida a partir de um modelo constituído apenas pela constante.

Nos testes de hipóteses, o nível de significância permite delimitar o espaço de resultado do teste em duas regiões: região de aceitação e região crítica. Se o valor do teste pertencer à região de aceitação, tal indicia a não existência de evidência estatística para rejeitar a hipótese nula. Se pelo contrário, o valor do teste pertencer à região crítica, tal indicia não haver compatibilidade entre os dados amostrais e o postulado em  $H_0$ , pelo que seremos levados a rejeitar a hipótese nula. Normalmente são utilizados níveis de significância de 0,05 ou 0,01. Na presente investigação o nível de significância considerado foi de 0,05.

Assim, quando o *p-value* (probabilidade associada ao valor do teste) é inferior a 0,05 rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ) e quando o *p-value* é superior a 0,05 não se rejeita a hipótese nula.

No teste de avaliação global do modelo, define-se a hipótese nula do seguinte modo:  $H_0$ : as variáveis explicativas não contribuem de forma estatisticamente significativa para explicar a variável dependente, contra  $H_a$ : existe pelo menos uma variável independente estatisticamente significativa na explicação da variável dependente.

Para avaliar a significância estatística individual das variáveis independentes na explicação da variável dependente pode calcular-se o valor do teste de *Wald* que testa a hipótese do coeficiente da variável ser zero, ou seja, da variável não ser relevante para a explicação da variável dependente ( $H_0$ : coeficiente associado à  $i$ ésima variável ser igual a 0), contra a hipótese alternativa ( $H_a$ : coeficiente

associado à íésima variável é diferente de 0), ou seja essa variável é relevante na explicação da variável dependente.

Na avaliação do grau de associação entre o conjunto de variáveis independentes e a variável dependente, o SPSS disponibiliza o  $R^2$  de Cox and Snell, o  $R^2$  de Nagelkerke e o de  $R^2$  McFadden.

Segundo Long e Freese (2006), o  $R^2$  de Cox and Snell é uma medida que considera a dimensão da amostra, nunca atingindo o valor de 1, mesmo que as variáveis independentes expliquem perfeitamente a variável dependente

Para os mesmos autores, o  $R^2$  de Nagelkerke consiste num ajustamento de  $R^2$  de Cox and Snell, no sentido desta medida poder atingir o valor de 1 caso se verifique um ajustamento perfeito.

De acordo Long e Freese (2006), o  $R^2$  de McFadden, indica em que medida a inclusão das variáveis independentes no modelo contribui para reduzir a variância do resultado, variando entre 0 e 1, sendo que 0 significa que o conjunto das variáveis independentes não contribui para a previsão da variável dependente e 1 que esse conjunto de variáveis explica plenamente a variável dependente.

Por último, é possível efectuar o Teste das Linhas Paralelas (Test of Parallel Lines) que permite analisar se os parâmetros de localização (declives dos coeficientes) são os mesmos ao longo de todas as classes de resposta. Caso se verifique a homogeneidade dos declives, aceita-se a hipótese nula, validando-se esse pressuposto do modelo Maroco (2006).

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1. Caracterização Demográfica da Amostra**

A amostra é constituída por cem casos válidos e tem base nas variáveis associadas às perguntas 15 a 19, utilizando as medidas clarificadas nas tabelas, que indicam: o Número de vezes Promovido, a Posição Hierárquica, o Escalão Etário, e o Gênero. Os perfis dos inquiridos são evidenciados pelas seguintes tabelas.

### 6.1.1. Número de vezes Promovido

Mediana: 2,12

Moda: 2,18

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Qt. cit.	Freq.
Menos de 2	32	38%
De 2 a 3	37	44%
De 3 a 5	15	18%
De 5 a 7	0	0%
De 7 a 8	0	0%
De 8 a 10	0	0%
10 e mais	1,0	1%
TOTAL CIT.	85	100%

Tabela 1: Número de vezes promovido

### 6.1.2. Posição Hierárquica

Mediana: 4

Moda: 4

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Qt. cit.	Freq.
Colaborador	63	63%
Chefe	12	12%
Supervisor	11	11%
Gerente	10	10%
Não informou	4	4%
TOTAL CIT.	100	100%

Tabela 2: Posição Hierárquica

### 6.1.3. Escalão Etário



Mediana: 31,91

Moda: 31,44

IDADE	Qt. cit.	Freq.
Entre 18 e 25	31	31%
Entre 26 e 40	45	45%
Mais de 40	23	23%
Não informou	1	1%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabela 3: Faixa etária

#### 6.1.4. Gênero

SEXO	Qt. cit.	Freq.
Masculino	73	74%
Feminino	26	26%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Tabela 4: Gênero

#### 6.1.5. Perfil dos Inquiridos

De acordo com o que se evidenciou no levantamento dos dados nas tabelas, a grande maioria de questionários foram respondidos por homens, o equivalente a 74% deles. As mulheres foram representadas em 26% dos questionários respondidos. A faixa etária predominante ficou entre 26 e 40 anos de idade, ou seja, 45% dos questionários respondidos. De acordo com as respostas 44% dos inquiridos revelaram que foram promovidos 2 ou 3 vezes. Segundo descreveram durante o questionário, 63% eram colaboradores, 12% são chefes, 11% supervisores, 10% gerentes e 4% não quiseram responder.

#### 6.2. Análise Descritiva das variáveis de Satisfação

Os gráficos a seguir mostram a análise descritiva das questões de 1 a 14.

	Nada satisfeito (1)	Pouco satisfeito (2)	Satisfeito (3)	Muito satisfeito (4)	Completamente satisfeito (5)	TOTAL
Remuneração	1% ( 1)	3% ( 3)	75% ( 75)	17% ( 17)	4% ( 4)	100% (100)
Política de estratificação salarial,	2% ( 2)	8% ( 8)	58% ( 58)	28% ( 28)	4% ( 4)	100% (100)
Repasse das notícias internas	0% ( 0)	0% ( 0)	13% ( 13)	60% ( 60)	27% ( 27)	100% (100)
Meios de comunicação internos	0% ( 0)	0% ( 0)	16% ( 16)	60% ( 60)	24% ( 24)	100% (100)
Benefícios oferecidos	0% ( 0)	0% ( 0)	11% ( 11)	62% ( 62)	27% ( 27)	100% (100)
Divulgação dos benefícios	2% ( 2)	3% ( 3)	16% ( 16)	56% ( 55)	23% ( 23)	100% ( 99)
Política de promoções e premiações	1% ( 1)	6% ( 6)	47% ( 47)	41% ( 41)	4% ( 4)	100% ( 99)
Empowerment	0% ( 0)	0% ( 0)	21% ( 21)	60% ( 60)	19% ( 19)	100% (100)
Chefia imediata	0% ( 0)	1% ( 1)	21% ( 21)	61% ( 61)	17% ( 17)	100% (100)
Chefia imediata-Liderança	0% ( 0)	0% ( 0)	14% ( 14)	68% ( 68)	18% ( 18)	100% (100)
Reciclagem e treinamento	0% ( 0)	10% ( 10)	35% ( 35)	49% ( 49)	5% ( 5)	100% ( 99)
Condições de trabalho	0% ( 0)	1% ( 1)	14% ( 14)	58% ( 57)	27% ( 27)	100% ( 99)
Tecnologia de processos	0% ( 0)	3% ( 3)	10% ( 10)	68% ( 67)	19% ( 19)	100% ( 99)

ITENS	Valor mínimo	Valor máximo	Valor médio	Mediana	Moda	Desvio padrão
Remuneração	1	5	3,2	3	3	0,6
Política de estratificação salarial	1	5	3,2	3	3	0,7
Repasse das notícias internas	3	5	4,1	4	4	0,6
Meios de comunicação internos	3	5	4,1	4	4	0,6
Benefícios oferecidos	3	5	4,2	4	4	0,6
Divulgação dos benefícios	1	5	3,9	4	4	0,8
Política de promoções e premiações	1	5	3,4	3	3	0,7
Empowerment	3	5	4,0	4	4	0,6
Chefia imediata	2	5	3,9	4	4	0,6
Chefia imediata - liderança	3	5	4,0	4	4	0,6
Reciclagem e treinamento	2	5	3,5	4	4	0,7
Condições de trabalho	2	5	4,1	4	4	0,7
Tecnologia de processos	2	5	4,0	4	4	0,6
Geral - MASA	3	5	4,1	4	4	0,5
Conjunto	1	5	3,8	4	4	-

do

### 6.3. Modelo de Regressão Ordinal

A primeira decisão a ser tomada, foi a escolha da função *link* associada à estimação do modelo. Esta seleção deve ser feita com base na distribuição de frequências que as classes da variável dependente apresentam. De acordo com Maroco (2007), a escolha da função reveste-se de particular importância, uma vez que se não for a apropriada pode comprometer seriamente a significância do modelo bem como a sua capacidade preditiva. O *link* escolhido tendo em consideração a distribuição de frequências apresentada na tabela seguinte, foi a denominada *Complementary Log-Log*, que de acordo com o mesmo autor é a mais adequada quando as classes da variável dependente (satisfação geral) de maior ordem são as mais frequentes.

#### Case Processing Summary

			N	Marginal Percentage
Questão	14	3	12	12,0%
SATISFAÇÃO		4	70	70,0%
GERAL		5	18	18,0%
Valid			100	100,0%
Missing			0	
Total			100	

Tabela 7: Variável dependente de maior ordem

De seguida procurou-se avaliar se pelo menos uma das seis dimensões consideradas no questionário teria carácter explicativo sobre a variável dependente. A tabela seguinte aponta para a rejeição da hipótese nula, a qual postula que nenhuma das dimensões consideradas tem carácter explicativo sobre a variável dependente.

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	Df	Sig.
Intercept	160,35			
Only	6			
Final	,000	160,356	6	,000

Tabela 8: Rejeição da hipótese nula

A tabela seguinte, mostra, através do teste de *Wald*, que nem todas as dimensões têm poder explicativo sobre a satisfação geral.

**Wald tests - significance levels**

		Wald	Df	Sig.
Thresh	[Questão14			
old	-SATISFAÇÃO	29,64	1	,000
	GERAL = 3]	7		

		[Questão14 SATISFAÇÃO GERAL = 4]			
on	Locati	7	40,39	1	,000
	POLÍTICA	2	10,61	1	,001
	SALARIAL				
	CHEFIA	6,924	1	,009	
	IMEDIATA	6	12,24	1	,000
	INCENTIVO				
	QUALIDADE				
	COMUNICAÇÃO	,581	1	,446	
INTERNA	,093	1	,760		
BENEFÍCIOS	,000	1	,993		
RECONHECIME					
NTO					

Tabela 9: Poder explicativo sobre a satisfação geral

Da tabela anterior, observa-se que apenas três dimensões (Política salarial, Satisfação com chefia imediata e Incentivo à qualidade), indiciam possuir poder explicativo sobre a satisfação geral para um nível de significância de 0,05.

Tendo em conta estes resultados, o modelo foi novamente estimado mas agora considerando apenas essas três dimensões estatisticamente significativas. A tabela seguinte, relativa à avaliação global do novo modelo mostra que pelo menos uma das três dimensões agora consideradas tem carácter explicativo sobre a variável dependente.

**Model Fitting Information**

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept	134,14			
Only	8			
Final	,000	134,148	3	,000

Tabela 10: Avaliação global do novo modelo

Tal como seria expectável, a tabela seguinte mostra que todos os coeficientes estimados, associados às três dimensões consideradas, são estatisticamente significativos para um nível de significância de 0,05. Refira-se ainda, que embora a dimensão Incentivo à Qualidade apresente um maior impacte estimado sobre a satisfação geral, as magnitudes dos três coeficientes não indiciam substancial preponderância de efeitos na variável dependente relativamente a cada uma das dimensões consideradas.

**Parameter Estimates**

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.

Threshold	[Questão14 -SATISFAÇÃO GERAL = 3]	10,741	1,915	31,472	1	,000
	[Questão14 -SATISFAÇÃO GERAL = 4]	14,785	2,252	43,105	1	,000
Location	POLÍTICA SALARIAL CHEFIA IMEDIATA INCENTIVO QUALIDADE	1,173	,356	10,889	1	,001
	À	1,133	,446	6,460	1	,011
		1,414	,437	10,471	1	,001

Tabela 11: Coeficientes estatisticamente significativos

A tabela seguinte, respeitante à qualidade do ajustamento do modelo estimado relativamente ao teste do qui-quadrado e da *deviance*, mostra que o mesmo se ajusta aos dados observados. Refira-se que a hipótese nula postula o que os dados se ajustam ao modelo estimado.

Por último, o quadro dos pseudo R-squares apresenta estimativas bastante satisfatórias, o que indicia que as dimensões consideradas têm apreciável grau explicativo sobre a variável dependente (satisfação geral). Acrescente-se que, face aos dados obtidos relativamente à satisfação geral, 84% dos casos classificados pelo modelo estimado estão de acordo com o observado na amostra.

**Pseudo R-Square**

Cox and Snell	,739
Nagelkerk	,920
McFadden	,825

Tabela 12: Teste do qui-quadrado e da *deviance*

Resta acrescentar que o teste relativo ao teste das linhas paralelas (Test of Parallel Lines), que permite analisar se os parâmetros de localização (declives dos coeficientes) são os mesmos ao longo de todas as classes de resposta, indicia que o mesmo se verifica.

**Test of Parallel Lines**

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	,000			
General	,000(a)	,000	3	1,000

Tabela 13: Parâmetros de localização

The null hypothesis states that the location parameters (slope coefficients) are the same across response categories. A There may be a complete separation in the data.

É intuitivo admitir que o nível de satisfação geral tenha comportamentos diferenciados face à posição hierárquica que os funcionários ocupam na empresa. Nesse sentido, procurou-se ainda avaliar se os níveis de satisfação geral divergiam ou não consoante os inquiridos detivessem posições de chefia ou não. Para o efeito, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis, tendo-se definido como hipótese nula que os *scores* de satisfação geral se distribuem de igual modo para as chefias e não chefias e como hipótese alternativa que os mesmos seriam diferenciados. A tabela seguinte apresenta o resultado do referido teste.

**Test Statistics(a,b)**

	Questão 14 AVALIAÇÃO SATISF GERAL
Chi-Square	,110
Df	1
Asymp. Sig.	,740

Tabela 14: Diferenciação de Satisfação: Chefia e não-Chefia

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Chefia vs não Chefia

O resultado do teste indicia claramente a não diferenciação da distribuição dos *scores* de satisfação entre os dois grupos, pelo que se pode concluir que deverá existir um nível de homogeneidade na satisfação geral face à totalidade dos efectivos, o que julgamos benéfico para a empresa.

Com idêntico propósito, procurou-se avaliar da homogeneidade dos *scores* de satisfação relativamente a duas variáveis socio-demográficas intuitivamente relevantes na diferenciação dos níveis de satisfação: o sexo e o escalão etário. Os resultados apresentados nas tabelas seguintes, indiciam a não diferenciação da satisfação geral no que se refere à variável sexo e diferenciação na satisfação face ao escalão etário. Para este último, procurou-se averiguar qual o grupo fonte dessa diferenciação através dos testes de Mann-Whitney.

**Test Statistics(a,b)**

	Questão 14 AVALIAÇÃO SATISF GERAL
Chi-Square	,377
Df	1
Asymp. Sig.	,539

Tabela 15: Satisfação Geral para variável Sexo  
a Kruskal Wallis Test  
b Grouping Variable: Questão 15- SEXO

**Test Statistics(a,b)**

	Questão 14 AVALIAÇÃO SATISF GERAL
Chi-Square	16,728
Df	2
Asymp. Sig.	,000

Tabela 16: Satisfação Geral para a variável Escalão Etário  
a Kruskal Wallis Test  
b Grouping Variable: Questão 16 – ESCALÃO ETÁRIO

**Test Statistics(a)**

	Questão 14 AVALIAÇÃO SATISF GERAL
Mann-Whitney U	424,500
Wilcoxon W	985,500
Z	-3,861
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Tabela 17: Satisfação Geral Variável Escalão Etário 18-25/26-40 anos  
a Grouping Variable: Questão 16 – ESCALÕES ETÁRIOS 18-25 E 26-40 ANOS

**Test Statistics(a)**

	Questão 14 AVALIAÇÃO SATISF GERAL
--	---

Mann-Whitney U	254,000
Wilcoxon W	815,000
Z	-2,603
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009

Tabela 18: Satisfação Geral Variável Escalão Etário 18-25/mais de 40 anos  
a Grouping Variable: Questão 16 – ESCALÕES ETÁRIOS 18-25 E MAIS DE 40 ANOS

**Test Statistics(a)**

	Questão 14 AVALIAÇÃO SATISF GERAL
Mann-Whitney U	411,000
Wilcoxon W	664,000
Z	-1,362
Asymp. Sig. (2-tailed)	,173

Tabela 19: Satisfação Geral Variável Escalão Etário 26-40/mais de 40 anos  
a Grouping Variable: Questão 16 - ESCALÕES ETÁRIOS 26-40 E MAIS DE 40 ANOS

De acordo com os resultados obtidos nos testes de Mann-Whitney, a diferenciação dos níveis de satisfação geral é devida ao grupo de menor escalão etário relativamente aos restantes. Conforme as tabelas que a seguir se apresentam, acrescenta-se que é o grupo dos mais novos que denota menor ranking médio de satisfação geral, o que indicia que este grupo é constituído pelos menos satisfeitos. Esta constatação abre caminho a uma possível e desejada actuação da administração da empresa para colmatar esta situação.

**Ranks**

	Questão 16 IDADE	N	Mean Rank
Questão 14 AVALIAÇÃO SATISF GERAL	18-25 anos	33	29,86
	26-40 anos	45	46,57
	Total	78	

Tabela 20: Rank de Satisfação Geral Variável Escalão Etário 18-25/26-40 anos

**Ranks**

	Questão 16 IDADE	N	Mean Rank
Questão 14 AVALIAÇÃO SATISF GERAL	18-25 anos	33	24,70
	mais de 40 anos	22	32,95
	Total	55	

Tabela 21: Rank de Satisfação Geral Variável Escalão Etário 18-25/mais de 40 anos

O segundo objectivo do presente trabalho está associado à avaliação do grau de correlação que a satisfação geral tem com a performance (medida através do número de promoções por ano de actividade).



Deste modo, será possível delinear a seguinte linha de raciocínio: colaboradores satisfeitos têm melhor performance, ou seja, existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

Para avaliar esta hipótese, foi calculada a correlação entre as duas variáveis acima mencionadas e cujos resultados figuram na tabela seguinte:

**Correlations**

				Proporção de promoções por ano de serviço	Questão 14 AVALIAÇÃO SATISF GERAL
Spearman's rho	Proporção de promoções por ano de serviço	de	Correlation Coefficient	1,000	,321(**)
			Sig. (2-tailed)	.	,001
			N	100	100
	Questão AVALIAÇÃO GERAL	14 SATISF	Correlation Coefficient	,321(**)	1,000
Sig. (2-tailed)			,001	.	
		N	100	100	

Tabela 22: Correlação satisfação e desempenho dos trabalhadores

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os resultados obtidos mostram uma correlação positiva e estatisticamente significativa de cerca de 1/3 entre o desempenho e a satisfação geral o que corrobora a hipótese acima mencionada. No entanto, o grau de correlação obtido, permite questionar se o indicador de desempenho utilizado será o mais ajustado para medir o desempenho de um funcionário, uma vez que não entra em conta com outro tipo de incentivos para o desempenho, como sejam os prémios monetários fixados de acordo com os objectivos anuais, assim como os *fringe benefits* também associados à performance alcançada.

## 7. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO APRESENTADO

## 7.1. Conclusões

De acordo com a análise dos números apresentados e relacionados entre si, é possível dizer que grande parte dos gestores da MASA da Amazônia encontra-se em um patamar elevado de satisfação com as estratégias de marketing interno aplicadas dentro da empresa e que dão suporte aos trabalhos desenvolvidos pelos funcionários.

### 7.1.1. Nível de Satisfação Geral e Variáveis Específicas

As diversas relações feitas entre as estatísticas conseguidas com a aplicação do questionário, que se apresenta em dezenove questões e foi respondido pelos funcionários da empresa, confirmam a análise direta de satisfação global.

As evidências apresentadas depois da tabulação dos dados mostram que, dentro do processo organizacional da MASA, os funcionários *trabalham felizes*, o que é um pressuposto importante para que as relações entre funcionários e gestores sejam as mais harmônicas possíveis. Essas relações acabam influenciando atitudes proativas e de respeito mútuo, como também possibilitam o crescimento econômico da empresa.

É fato que os atuais gestores foram treinados durante os anos de reestruturação da MASA, e que a cultura de repassar conhecimentos, e possibilitar o crescimento intelectual e profissional também representa um fator importante que está sob a luz dos estudos feitos até aqui.

A forma gerencial da empresa se transformou em *benchmarking* dentro do Brasil, sendo mostrada como alternativa de mudança corporativa, por vários anos, em revista de circulação nacional como “A melhor empresa para se trabalhar”. No meio da Amazônia, e dentro do segundo maior pólo industrial do País, as estratégias evidenciadas neste estudo são bases importantes para outras indústrias que fazem parte do segmento da MASA como também empresas industriais de outros segmentos, como o de eletroeletrônicos, altamente produtivo, e desenvolvedor de novas tecnologias para o mundo inteiro.

De acordo com os valores mencionados na tabela “Case Processing Summary”(pág. 46), a mensuração do nível de satisfação geral indica que 70% dos entrevistados estão, pelo menos, muito satisfeitos, e 18% estão completamente satisfeitos. Na tabela II de dados gerais no ponto 6.2 (pág. 43), a variável específica que obteve maior valor foi o dos benefícios com 4,2 de média, e os menores valores empatados estão as variáveis remuneração e política de estratificação salarial com 3,2 de média.

### **7.1.2. Dimensões com maior Impacto para ações da Empresa**

Depois das análises estatísticas feitas com a base de dados recolhida durante a pesquisa na empresa utilizando-se o questionário, observou-se que três dimensões, Política salarial, Satisfação com chefia imediata e Incentivo à qualidade, possuem poder explicativo sobre a satisfação geral. Tendo em conta estes resultados, o modelo foi novamente estimado considerando apenas essas três dimensões estatisticamente significativas.

### **7.1.3. Ensaio de Hipótese**

Depois de concluído o teste, a afirmação mais correta é de que não existem diferenças na distribuição dos *scores* de satisfação entre os dois grupos. A partir daí é possível concluir que existe um nível homogêneo de satisfação geral face à totalidade dos efectivos, o que julgamos benéfico para a empresa.

Também foi avaliada a homogeneidade dos *scores* de satisfação relativamente a duas variáveis socio-demográficas intuitivamente relevantes na diferenciação dos níveis de satisfação: o sexo e o escalão etário. Os resultados apresentados mostram que não existe diferenciação da satisfação geral no que se refere à variável sexo e mas há diferenciação na satisfação face ao escalão etário.

Ao fim dos estudos há algumas hipóteses que se apresentam para o problema.

Deve haver uma continuidade da aplicação das estratégias de marketing interno com a adequação de novas variáveis que possam tornar as relações entre funcionários e a empresa e dinamizar ainda mais os processos industriais, na medida em que esses colaboradores terão consciência do retorno que precisam dar pelo incentivo recebido.

O exemplo da MASA deve influenciar outras grandes corporações, dentro do Polo Industrial de Manaus, a criação dentro da cultura organizacional temas que possam estabelecer incentivos aos operários com a intenção de torná-los mais produtivos e felizes dentro das linhas de produção.

Os dados apresentados na análise destes estudos dão condições perfeitas para afirmar positivamente que as estratégias desenvolvidas para dar suporte aos funcionários, dentro das indústrias, são fundamentais para a criação de uma massa trabalhadora disposta a “vestir a camisa” da empresa, e convertendo força de trabalho em crescimento econômico.

#### **7.1.4. Correlação entre Satisfação Geral e Desempenho**

A correlação entre Satisfação Geral e Desempenho é o segundo objectivo do presente trabalho. A avaliação do grau de correlação foi medida por meio do número de promoções por ano de actividade.

Deste modo, foi possível delinear uma linha de raciocínio: colaboradores satisfeitos têm melhor performance, ou seja, existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

Para avaliar esta hipótese, foi calculada a correlação entre as duas variáveis acima mencionadas.

Os resultados obtidos mostram uma correlação positiva e estatisticamente significativa de cerca de 1/3 entre o desempenho e a satisfação geral o que confirma a hipótese acima mencionada. No entanto, o grau de correlação obtido, permite questionar se o indicador de desempenho utilizado será o mais ajustado para medir o desempenho de um funcionário, uma vez que não entra em conta com outro tipo de incentivos para o desempenho, como sejam os prémios monetários fixados de acordo com os objectivos anuais, assim como os *fringe benefits* também associados à performance alcançada.

#### **7.1.5. Sugestões a Direção da Empresa**

O modelo indica que deve haver uma estratégia mais direta voltada a atender às expectativas dos colaboradores com idades entre 18 e 25 anos, na medida em que essa população apresentou o menor índice de satisfação geral entre todos os funcionários da empresa.

O restante da análise aponta que as estratégias adotadas até agora garantem um nível positivo na satisfação geral de maneira geral dentro da empresa, portanto as medidas devem continuar sendo aplicadas.

## **7.2. Limitações do Estudo Apresentado**

Dentro do Setor Industrial, a concorrência estabelecida pelos lançamentos que cada empresa prepara anualmente, acaba fechando algumas portas para quem aguarda respostas estratégicas para perguntas que completam uma pesquisa académica. Desta forma, uma das limitações para este estudo foi o de convencer a diretoria da empresa a divulgar dados internos por meio de seus funcionários.

No caso desta Dissertação foi fundamental que todas as questões fossem respondidas com exatidão. Com a compreensão dos diretores, e depois de reuniões feitas dentro da empresa, o questionário foi aplicado.

### **7.3. Pistas para Futuras Investigações**

Entre as sugestões para futuras investigações, estão:

- A influência dos custos de aplicação das estratégias de marketing interno nos processos industriais;
- O equilíbrio do orçamento empresarial na relação: aplicação de estratégias de endomarketing e custos operacionais;

## **8. BIBLIOGRAFIA**

Ahmed et al. “Internal Marketing and the mediating role of organisational competences”.  
European Journal of Marketing, vol. 37 No. 09, 2003, pp. 1221-1241.

Bacellar e Ikeda, artigo: *Ensino de marketing, EMA – Encontro de Marketing da Anpad*, 2006.

Bekin, Saul F. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

Bohnenberger e Pinheiro, artigo: *Endomarketing: Uma ferramenta a ser explorada para obter Vantagens Competitivas*.

Brum, Analisa M. *Endomarketing*. Porto Alegre: LP&M, 1994.

Buber, Renate. “Model Building on Internal Marketing. An Exploratory Study by GABEK”.  
Anzmac 2000, *Visionary Marketing for the 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge*.

Buttle, Francis. *ISO 9000: Marketing motivations and Benefits*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 14. Issue 9. 1997.

Campomar e Ikeda, artigo: *Falácias em Marketing no Brasil, EMA – Encontro de Marketing da Anpad*, 2006.

Carter e Gray, “Relational competence, internal marketing orientation and employee performance”. *The Marketing Review*, 2007, Vol. 7, No. 4, pp. 385-400.

Cerqueira, Wilson. “Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade”. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2005.

Clark et al. “Scarring: The psychological impact of past unemployment”. *Econômica*, 68, 221-241, 2001.

Crocco et al, Luciano. “Marketing Aplicado: o planejamento de marketing”. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

Daykin, A. R. artigo: “*A mixed methods study of psysiotherapists’ pain beliefs and whether they influence the therapeutic encounter*”. *Unpublished doctoral dissertation. School of Occupational Therapy and physiotherapy, University of East Anglia, Norwich, England*.

Daykin e Moffatt, no artigo: *Analyzing Ordered Responses: a Review of the Ordered Probit Model*, 2002

Ferreira, Alípio do Amaral. “Comunicação para a Qualidade”. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.

Ford, Henry. “Os princípios da Prosperidade”. Rio de Janeiro. Band, s.d.

Franco et al. “Marketing Interno: Uma abordagem Teórica”. Universidade da Beira Interior. Junho, 2001.

Gronroos, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

História da Zona Franca de Manaus, Documento Oficial da SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS.

Indicadores de desempenho do Pólo Industrial de Manaus, Documento Oficial da SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS, 2009.

Kotler, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 10ª. Edição. São Paulo. Atlas, 2000.

Kotler, P. Princípios de Marketing. 7ª. Edição. Rio de Janeiro. Ed. LTC, 1998.

Kotler, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall Editora, 2000.

Kotter, John P. A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial / John P. Kotter, James L. Heskett. São Paulo: Makron Books, 1994.

Lelo et al. “O retrato do estudo das práticas de marketing no Brasil”. Universidade Federal de Lavras, 2006.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. No. 140. New York: Columbia University Press.

Long et al. “Regression models for categorical dependent variables using Stata”. 2ª ed. Texas: Stata Press, 2006. ISBN 1-59718-011-4.

Lovelock, Christopher. *Product Plus – Como adicionar o valor de seus serviços à qualidade de seus produtos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

Maroco, João, “Análise Estatística - com utilização do SPSS”. 3ªed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007. ISBN 978-972-628-452-2.

Masa da Amazônia S/A. “Perfil Organizacional da Empresa”. *papers*

Mattar, Frauze N. “Pesquisa de Marketing”. Edição Compacta. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

Opoku et al, “The impact of Internal Marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian Case”. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 13, 4, pp. 317-329.

Redstone, Sumner. “Paixão de Vencer”. 2003. São Paulo: Editora Futura, 2003.

Rodrigues, Marcus Vinícius. “Qualidade de Vida no Trabalho: evolução no nível gerencial”. 10ª edição – Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

Schmitt, Bernd. “Experiential Marketing”. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, Issue 1-3. Abril 1999.

Spiller, Eduardo Santiago. “Gestão de Serviços e Marketing Interno”. Eduardo Santiago Spiller, Plá et al. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

Taylor, Frederick W. “Princípios de Administração Científica”. 8ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1990.

Vergara, Sylvia C. “Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração”. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

Wieseke et al. “The Role of Leaders in Internal Marketing”. American Marketing Association. *Journal of Marketing*, Vol. 73, Março-2009, pp. 123-145.



## **9. ANEXOS**

### **Anexo 1: Questionário de análise quantitativa**

QUESTIONÁRIO PARA FASE QUANTITATIVA DE TESE DE MESTRADO (orientador:  
Prof. Dr. Castro Pinto/mestrando: Agnaldo Oliveira Jr)

A maioria das respostas está baseada nos padrões estabelecidos pelo modelo de *Likert*:

- (1) Nada satisfeito
- (2) Pouco satisfeito
- (3) Satisfeito
- (4) Muito Satisfeito
- (5) Completamente Satisfeito

**Desde já agradeço o tempo dispensado para o preenchimento das respostas deste questionário, salientando que se trata de um trabalho acadêmico e que a confidencialidade das respostas é absolutamente garantida.**

#### QUESTÕES:

1. Qual o seu grau de satisfação relativo à remuneração que recebe?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

2. Qual o seu grau de satisfação com a política de estratificação salarial, levando-se em consideração as competências dentro da empresa?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

3. Qual o seu grau de satisfação com o modo com que as notícias internas, estratégicas ou não, são repassadas aos funcionários?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)

- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

4. Qual o seu grau de satisfação com as alternativas de comunicação interna oferecidas pela MASA DA AMAZÔNIA?

Exemplo: Jornal Interno, Quadro de Avisos, Intranet

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

5. Qual o seu grau de satisfação em relação aos benefícios oferecidos pela MASA?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

6. Qual o seu grau de satisfação quanto à forma de divulgação dos benefícios por meio de ferramentas de comunicação interna?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

7. Qual o seu grau de satisfação quanto à política de reconhecimento por meio de promoções e premiações?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)

- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

8. Qual o seu grau de satisfação com o poder de decisão (*empowerment*) atribuído a suas atitudes para realizar atividades de forma proativa, ou seja, sem a pré-autorização da chefia imediata?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

9. Qual o seu grau de satisfação com a sua chefia imediata, relativamente ao profissionalismo na tomada de decisões?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

10. Qual o seu grau de satisfação com a sua chefia imediata, relativamente a liderança dentro da empresa?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)
- completamente satisfeito (5)

11. Qual o seu grau de satisfação com o modo pelo qual a empresa faz a reciclagem profissional e treina seus funcionários?

- nada satisfeito (1)
- pouco satisfeito (2)
- satisfeito (3)
- muito satisfeito (4)

completamente satisfeito (5)

12. Qual o grau de satisfação com as suas condições de trabalho como sejam: os mobiliários, iluminação e os computadores, e equipamentos usados no dia-a-dia?

nada satisfeito (1)

pouco satisfeito (2)

satisfeito (3)

muito satisfeito (4)

completamente satisfeito (5)

13. Qual o seu grau de satisfação com a tecnologia fornecida no que se refere aos processos realizados dentro da empresa?

nada satisfeito (1)

pouco satisfeito (2)

satisfeito (3)

muito satisfeito (4)

completamente satisfeito (5)

14. Em termos globais, que balanço você faz sobre o seu grau de satisfação em relação à empresa onde trabalha?

nada satisfeito (1)

pouco satisfeito (2)

satisfeito (3)

muito satisfeito (4)

completamente satisfeito (5)

15. Qual o seu sexo?

masculino

feminino

16. Qual a sua idade?

entre 18 e 25

entre 26 e 40

mais de 40

17. Qual a sua posição hierárquica?

supervisor

chefe

gerente

18. Há quantos anos você trabalha na empresa?

\_\_\_\_\_ anos

19. Durante este período, quantas vezes você obteve promoção profissional?

\_\_\_\_\_ vezes

**Mais uma vez agradeço o tempo dedicado às respostas, e ressalto que o resultado desta avaliação é objeto de estudo, eminentemente acadêmico, que vai contribuir significativamente para as bases científicas da área estudada.**

**Anexo 2: Faturamento do pólo industrial de Manaus por subsectores de atividades**

**SETOR INDUSTRIAL**  
**FATURAMENTO DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS, POR SUBSETORES DE ATIVIDADES**

(Valores em US\$ 1,00)

SUBSETORES	ANOS											
	2004	TOTAL (%)	2005	TOTAL (%)	2006	TOTAL (%)	2007	TOTAL (%)	2008	TOTAL (%)	2009(*)	TOTAL (%)
Eletr eletrônico	4.967.121.609	35,00	6.748.160.709	35,68	7.840.004.852	34,48	8.029.206.674	31,25	8.994.900.831	29,80	2.504.277.734	30,43
Bens de Informática	3.193.369.611	22,50	3.942.752.925	20,84	4.324.375.021	19,01	3.922.135.292	15,26	4.069.492.772	13,55	927.497.102	11,27
Relojoeiro	138.938.099	0,98	178.012.665	0,94	165.019.717	0,81	267.410.866	1,04	305.112.306	1,01	94.316.266	1,15
Duas rodas	2.353.138.482	16,58	3.153.026.186	16,67	4.165.044.235	18,40	5.948.155.842	23,15	7.667.643.394	25,41	1.845.148.167	22,42
Termoplástico	729.099.694	5,14	1.101.228.844	5,82	1.278.622.951	5,62	1.422.314.786	5,54	1.670.898.933	5,54	530.538.612	6,45
Bebidas	151.970.636	1,07	163.461.767	0,88	210.346.095	0,92	84.073.555	0,33	100.480.839	0,33	39.316.851	0,48
Metalúrgico	392.998.469	2,77	678.419.139	3,59	1.067.700.953	4,69	1.504.622.854	5,86	2.089.503.895	6,92	645.146.059	7,84
Mecânico	333.421.385	2,35	474.963.335	2,51	524.267.671	2,30	654.425.411	2,55	767.629.297	2,61	223.948.247	2,72
Madeireiro	21.164.477	0,15	23.390.860	0,12	21.397.417	0,09	24.989.428	0,10	23.079.264	0,08	4.484.617	0,05
Papel e papelão	87.063.046	0,61	132.256.434	0,70	157.857.611	0,69	172.572.793	0,67	167.910.769	0,62	39.346.351	0,48
Químico	1.253.254.394	8,83	1.584.050.670	8,37	2.016.147.490	8,86	2.639.933.208	10,27	2.966.744.280	9,90	999.995.082	12,15
Vestuário e calçados	5.005.621	0,04	11.931.646	0,06	17.384.474	0,08	11.867.246	0,05	21.194.769	0,07	6.777.832	0,08
Produtos alimentícios	58.834.159	0,41	64.548.935	0,34	69.341.689	0,30	51.873.235	0,20	62.650.366	0,21	19.936.254	0,24
Editorial e gráfico	35.447.912	0,25	31.718.988	0,17	34.091.935	0,15	36.016.678	0,14	39.309.031	0,13	9.003.266	0,11
Têxtil	5.113.792	0,04	5.910.020	0,03	6.967.928	0,03	6.923.099	0,03	7.629.005	0,03	2.515.304	0,03
Mineral não metálico	35.268.223	0,25	51.258.009	0,27	68.052.582	0,30	94.006.219	0,37	151.494.241	0,50	50.478.101	0,61
Mobiliário	10.433.791	0,07	14.810.801	0,08	17.934.317	0,08	20.142.128	0,08	26.618.029	0,09	9.921.927	0,12
Beneficiamento de borracha	1.373.509	0,01	1.033.206	0,01	482.751	0,00	222.601	0,00	1.710.742	0,01	1.169.430	0,01
Ótico	42.717.068	0,30	59.806.483	0,32	73.992.465	0,33	98.419.700	0,38	122.415.803	0,41	38.793.864	0,47
Brinquedos	22.395.583	0,16	24.290.025	0,13	21.304.106	0,09	25.527.483	0,10	29.386.052	0,10	11.315.030	0,14
Isqueiros, canetas e barbeadores descartáveis	335.333.823	2,36	445.322.171	2,35	588.359.776	2,59	611.056.604	2,38	740.258.344	2,45	199.335.322	2,42
Naval	17.364.167	0,12	24.569.313	0,13	40.237.414	0,18	59.090.720	0,23	61.378.236	0,20	21.131.674	0,26
<b>TOTAIS</b>	<b>14.190.897.750</b>	<b>100,00</b>	<b>18.914.997.131</b>	<b>100,00</b>	<b>22.750.355.689</b>	<b>100,00</b>	<b>25.695.443.060</b>	<b>100,00</b>	<b>30.179.806.181</b>	<b>100,00</b>	<b>8.228.564.514</b>	<b>100,00</b>

(\*) Até Maio - Dados Parciais

(\*\*) Composto pelos subsectores: Couros e Similares; Produtos Alimentícios; Editorial e Gráfico; Mobiliário; Beneficiamento de Borracha; Naval e Diversos.

FONTE: COISE/CGPRO/SAP

**Anexo 3: Produção e vendas do setor termoplásticos do pólo industrial de Manaus**

Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

PRODUÇÃO E VENDAS DE TERMOPLÁSTICOS PRODUZIDOS NO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS  
ANO DE 2008

CODIGO PADRAO	DESCRIÇÃO	NCM	PRODUTO	UNIDADE	PRODUÇÃO TOTAL	VENDAS TOTAL	FATURAMENTO TOTAL (R\$)	FATURAMENTO TOTAL (US\$)
8	PEÇAS PLÁSTICAS MOLDADAS POR INJEÇÃO	39231010	ESTOJOS DE PLÁSTICOS, DOS TIPOS UTILIZADOS PARA CONDICIONADOR...	QUIL. LÍQUIDO	293.374,195	222.695,216	116.698.799	64.076.125
		39232910	SACOS, BOLSAS E CARTUCHOS DE OUTS PLÁSTICOS, CAP<=1000CM3		236.242	98.447	747.750	413.263
		39239000	OUTS ARTIGOS DE TRANSPORTE OU DE EMBALAGEM, DE PLÁSTICOS		350	350	7.759	4.312
		39269090	OUTROS OBRAS DE PLÁSTICOS		37.859.670	13.873.699	62.858.422	34.737.844
		84158000	PARTES DE MÁQUINAS E APARELHOS DE AR CONDICIONADO		874.203	1.245.574	3.163.755	1.721.379
		84733019	OUTROS GABINETES P/MAQS.AUTOMAT.PROC.DADOS		11.094.502	11.185.394	50.406.978	27.636.515
		84733099	OUTROS PARTES E ACESS.P/MAQS.AUTOMAT.PROC.DADOS		3.708.013	4.667.084	11.300.992	6.517.151
		85169000	PARTES DE AQUECEDORES ELETR/PAARS.ELETR.P/AQUECIM.ETC.		4.533.056	4.535.694	2.294.031	1.177.899
		85177091	Gabinetes, bastidores e armacoes		18.597.965	18.199.756	1.348.187	814.994
		85177099	Outras		345.702	1.471.863	19.636.437	9.621.248
		85189090	PARTES DE MICROFONES,FONES DE OUVIDO,AMPLIFICADORES,ETC		1.229.942	1.000.570	1.774.621	981.167
		85229020	GABINETES P/PAARS DE GRAVACAO/REPRODUCAO		1.000.435	1.000.435	3.177.000	1.480.315
		85299011	GABINETES E BASTIDORES P/PAARS TRANSMISSORES/RECEPTORES		23.862.242	22.748.857	3.018.662	1.723.729
		85299019	OUTROS PARTES P/PAARS TRANSMISSORES/RECEPTORES		18.543.305	8.073.220	8.175.848	4.253.503
		85299020	OUTS PARTES P/PAARS RECEPT.RADIODIFUSAO, TELEVISAO,ETC		24.911.904	25.464.104	290.431.442	162.243.208
		85299090	OUTS PARTES P/PAARS RADIOTELECOMANDO/CAMERAS TV/VIDEO		6.700.617	6.726.805	12.928.805	7.219.368
		87141900	OUTS PARTES E ACESS.P/MOTOCICLETAS INCL.CICLOMOTORES		5.925.778	6.329.282	104.187.571	58.213.741
		96089981	PONTAS POROSAS,P/CANETAS E MARCADORES		3.788	3.788	61.594	32.171
		96089989	OUTROS PARTES P/CANETAS,LAPISEIRAS,ETC.		8.780	8.780	155.593	89.614
		96170020	PARTES DE GARRAFAS TERMICAS E OUTS RECIPS.ISOTERMICOS		1.296.631	1.250.372	23.156.960	13.106.950
		39044090	OUTS COPOLIMEROS DE CLORETO DE VINILA FORMAS PRIMARIAS		6.845.490	9.014.868	21.258.858	11.844.875
		39172300	TUBO RIGIDO DE POLIMEROS DE CLORETO DE VINILA		4.820.832	3.731.422	15.528.629	8.825.784
		39173210	TUBO DE COPOLIMEROS DE ETILENO,N/REFORCADO,S/ACESSORIOS		7.451	7.945	44.864	26.623
		39173290	OUTS TUBOS DE PLÁSTICOS,NAO REFORCADOS,SEM ACESSORIOS		27.368	28.284	109.432	60.296
		39173900	OUTROS TUBOS DE PLÁSTICOS		20.194	18.190	65.401	33.513
390	MATÉRIA PLÁSTICA EM SUA FORMA PRIMÁRIA	39231090	OUTROS		92.723	85.711	1.987.658	1.182.917
		39232110	SACOS,BOLSAS,CARTUCHOS,DE POLIM DE ETILENO,CAP<=1000CM3		4.632.031	4.477.104	35.479.089	19.653.697
		39232190	OUTS.SACOS,BOLSAS E CARTUCHOS,DE POLIMEROS DE ETILENO		2.484.896	1.795.802	11.645.489	6.541.441
		39232910	SACOS,BOLSAS E CARTUCHOS,DE OUTS PLÁSTICOS,CAP<=1000CM3		401.733	410.459	3.538.056	1.846.662
		39232990	OUTROS SACOS,BOLSAS E CARTUCHOS DE OUTS PLÁSTICOS		1.866.761	1.874.259	4.547.249	2.392.315
		39233000	GARRAFOES,GARRAFAS,FRASCOS,ARTIGOS SEMELHS DE PLÁSTICOS		2.295.829	2.283.060	17.859.994	9.639.482
		39234000	ROBINHAS,CARRETEIS E SUPORTES SEMELHANTES,DE PLÁSTICOS		135.363	170.971	294.299	172.559
		39235000	ROLHAS,TAMPAS,ETC.P/FECHAR RECIPIENTES,DE PLÁSTICOS		4.309.665	4.196.062	37.531.032	20.394.244
		39239000	OUTS ARTIGOS DE TRANSPORTE OU DE EMBALAGEM,DE PLÁSTICOS		2.879.500	4.294.490	13.319.632	7.408.414
		39251000	RESERVATORIOS,CISTERNAS,CUBAS,ETC.DE PLÁSTICOS,CAP>300L		682.902	596.456	2.547.749	1.373.037
		39259000	OUTS ARTEFATOS P/APETRECHAM DE CONSTRUCOES,DE PLÁSTICOS		5.324.844	4.588.575	46.851.270	26.334.999
395	ARTIGO DE MATÉRIA PLÁSTICA (EXCETO DE POLIESTIRENO EXPANSIV)	39241000	SERVICOS DE MESA/OUTS ARTIGOS MESA/COZINHA,DE PLÁSTICOS		1.255.427	1.271.913	9.290.788	4.790.720
		39249000	OUTS ARTIGOS DE HIGIENE OU DE TOUCADOR,DE PLÁSTICO		24.598	25.730	247.666	118.117
		39262000	VESTUÁRIO E SEUS ACESSÓRIOS, DE PLÁSTICOS, INCL. LUVAS		205.665	110.697	98.482	47.999
		39269090	OUTROS OBRAS DE PLÁSTICOS		1.424.366	1.481.831	10.494.776	6.120.908
		39233000	GARRAFOES,GARRAFAS,FRASCOS,ARTIGOS SEMELHS DE PLÁSTICOS		162.622.362	157.226.940	897.329.653	489.268.352
576	PRÉ-FORMA - PET PARA RECIPIENTE	39203000	CHAPAS,ETC.DE POLIMEROS ESTIRENO,S/SUPORTE,N/REFORC.ETC		1.783.539	1.782.955	3.518.713	1.972.802
665	ARTIGO DE POLIESTIRENO EXPANSIVEL	39231090	OUTROS		382.431	309.367	5.199.344	2.931.469
		39239000	OUTS ARTIGOS DE TRANSPORTE OU DE EMBALAGEM,DE PLÁSTICOS		17.524.970	17.327.603	83.429.702	46.298.825
		39259000	OUTS ARTEFATOS P/APETRECHAM DE CONSTRUCOES,DE PLÁSTICOS		270.263	271.626	3.061.702	1.717.116
		39269090	OUTROS OBRAS DE PLÁSTICOS		294.029	294.381	3.233.290	1.872.075
		39191000	CHAPAS,PLS.ETC.AUTO-ADESIVAS,DE PLÁSTICOS,ROLOS,L<=20CM		5.525.716	9.888.545	6.433.024	3.645.742
		39199000	OUTS CHAPAS,FOLHAS,TIRAS,ETC.AUTO-ADESIVAS,DE PLÁSTICOS		9	6	2.833	1.646
		39269090	OUTROS OBRAS DE PLÁSTICOS		22.981.385	19.950.742	20.463.725	12.033.649
		85189090	PARTES DE MICROFONES,FONES DE OUVIDO,AMPLIFICADORES,ETC		181.539	177.155	1.301.081	698.972
		85299019	OUTROS PARTES P/PAARS TRANSMISSORES/RECEPTORES		3.325.392	6.199.707	1.258.820	696.421
		85299020	OUTS PARTES P/PAARS RECEPT.RADIODIFUSAO, TELEVISAO,ETC.		6.626.670	6.644.670	83.608.951	49.996.273
1119	PEÇAS PLÁSTICAS MOLDADAS POR VÁCUO FORMAGEM							
1205	PEÇAS ESTAMPADAS A PARTIR DE CHAPAS, PELÍCULAS OU TIRAS PLÁSTICAS							
							2.066.902.736	1.136.008.440

Anexo 4: Empresas produtoras de plásticos



**Empresas produtoras**

---

200953010	A. ALVES DE SOUZA
201268019	A ALVES DE SOUZA
201255014	ADASS INDUSTRIA E COMERCIO DE PLASTICOS LTDA
200779010	ALFATEC INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
210018011	AMAPLAST AMAZONAS PLASTICOS LTDA
200674013	AMCOR EMBALAGENS DA AMAZONIA S.A.
201068010	ARAFORROS INDUSTRIA E COMERCIO DE PLÁSTICOS DA AMAZÔNIA LTDA
201114011	ATOBA DA AMAZONIA LTDA
200873016	BALDA LUMBERG TECHNOLOGIES PLASTICOS DA AMAZ.IND.E COM. LTDA.
200115014	BIC AMAZONIA S/A.
201083019	BRASALPLA AMAZONIA INDUSTRIA DE EMBALAGENS LTDA.
200438018	CAMARGO FERRAZ METALURGIA INDUSTRIAL S.A.
200486012	CITY PLASTIK INDUSTRIA E COMERCIO DE PLASTICO LTDA
200238019	COMPAZ COMPONENTES DA AMAZONIA S.A.
200508016	COPLAST INDUSTRIA E COMERCIO DE RESIDUOS PLASTICOS LTDA.
200994018	COPOBRAS DA AMAZÔNIA INDUSTRIAL DE EMBALAGENS LTDA
201222019	COSMOSPLAST IND. E COM. DE PLASTICOS LTDA.
200170015	COSMOSPLAST INDUSTRIA E COMERCIO DE PLASTICOS LTDA.
200952013	CROWN TAMPAS DA AMAZONIA S.A
201033011	DERPAC DA AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
500849013	DKPLAST INDUSTRIA DE PLASTICOS LTDA - EPP
201063018	ECOPACK EMBALAGENS RECICLAVEIS LTDA
201166011	EMPRESA AMAZONENSE DE PLASTICOS LTDA
200619012	ENGEPACK EMBALAGENS DA AMAZONIA LTDA.
201144018	ENPLA MANAUS INDUSTRIA DE PLASTICOS LTDA
500645019	FLEXTEC SOLUCOES EM INJETADOS LTDA.
200921010	FOXCONN DO BRASIL INDUSTRIA ECOMERCIO DE ELETRONICOS LTDA.
200635018	FUJIFILM DA AMAZONIA LTDA.
201117010	GELOCRIM INDUSTRIA E COMERCIO DE GELO LTDA
201080010	GEMINI PRODUTOS DE EMBALAGEM PLASTICA LTDA.
200907018	GREIF EMBALAGENS INDUSTRIAIS DO AMAZONAS LTDA
300096011	IAM - INJETADOS DO AMAZONAS LTDA.
201132010	INDUSTRIA DE EMBALAGENS PLASTICAS DA AMAZONIA LTDA
300086016	ISOTECH DA AMAZONIA LTDA
200828010	KNAUF ISOPOR DA AMAZONIA LTDA.
201180014	KRAFOAM DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS LTDA
300020015	L. M. DA AMAZONIA LTDA.
200960016	LABELPRESS INDUSTRIA E COMERCIO DA AMAZONIA LTDA.
200959018	LANAPLAST INDUSTRIA DA AMAZONIA LTDA.
201111012	MADEFORMING INDUSTRIAL DE PLASTICOS LTDA
200135015	MASA DA AMAZONIA LTDA.
200432010	MICROJET PLASTICOS DE PRECISAO LTDA.
200556010	MICROSERVICE TECNOLOGIA DIGITAL DA AMAZONIA LTDA.
201106019	NEW PLASTIC INDUSTRIA DE PLASTICOS DA AMAZONIA LTDA
200387014	NOVODISC MIDIA DIGITAL DA AMAZONIA LTDA.
201199017	ORION INDUSTRIA DE PLASTICO LTDA.
200711016	P S T ELETRONICA S/A
200214012	PASTORE DA AMAZONIA S.A.
200998013	PERLOS LTDA.
200509012	PLASTICOS MANAUS LTDA.
200947010	PLASTIPAK PACKAGING DA AMAZONIA LTDA.
200843010	PRESTIGE DA AMAZONIA LTDA.
200756010	R & B PLASTICOS DA AMAZONIA LTDA.
200389017	REFLECT INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.
201176017	RS INDUSTRIA E COMERCIO DE PLASTICOS LTDA-EPP
200354019	SACOPEL INDUSTRIA DE PLASTICOS E PAPEL LTDA.
200683012	SALDANHA RODRIGUES LTDA.
300132018	SANTOS E MORAES MOLDAGEM PLASTICA LTDA ME
201168014	SCORPION IND E COM. DE PRODUTOS EM POLIURETANO E EMBALAGENS LTDA
201277018	Sonopress Rimo Indústria e Comércio Fonográfica S/A.
200642014	SONOPRESS-RIMO DA AMAZ. IND. E COMERCIO FONOGRAFICA LTDA.
200795015	SONY PLASTICOS DA AMAZONIA LTDA.
300087012	SOON INDUSTRIA COMERCIAL PLASTICOS LTDA.
200113011	SPRINGER PLASTICOS DA AMAZONIA S.A.
201061015	STECK DA AMAZONIA INDUSTRIA ELETRICA LTDA
201170019	TECHIT IND. E COM. DE EQUIP. E ACESSORIOS PARA BELEZA LTDA.
200079018	TERMOTECNICA DA AMAZONIA LTDA.
200224018	TETRAPLAST DA AMAZONIA INDUSTRIAL LTDA.
201030012	TEXPET DO BRASIL LTDA.
201093014	THOTEN PAC INDUSTRIA COMERCIO IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA
201184010	TRACAJA - INDUSTRIA PLASTICA LTDA
200972014	TUTIPLAST INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
200870017	VALFILM AMAZONIA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.
200084011	VIDEOLAR S.A.
201022010	VULCAPLAST INDUSTRIA DA AMAZONIA LTDA
200916017	W H B DO BRASIL LTDA.

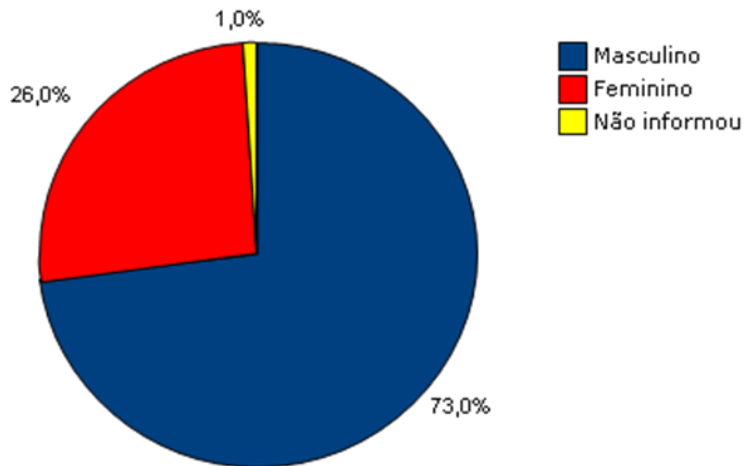
---

Fonte: Indicadores Industriais

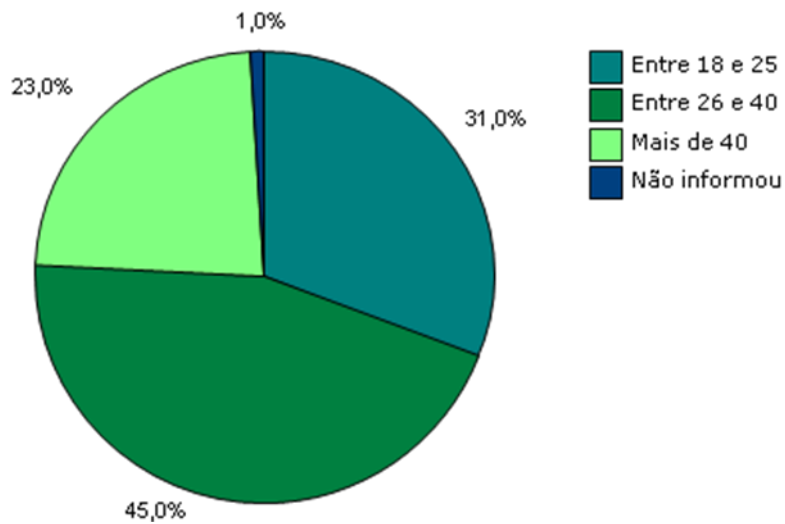
## Anexo 5: Gráficos Descritivos das Variáveis de Satisfação

### *Grau de satisfação dos colaboradores da empresa MASA da Amazônia – Perfil pessoal*

**Gráfico - Gênero**



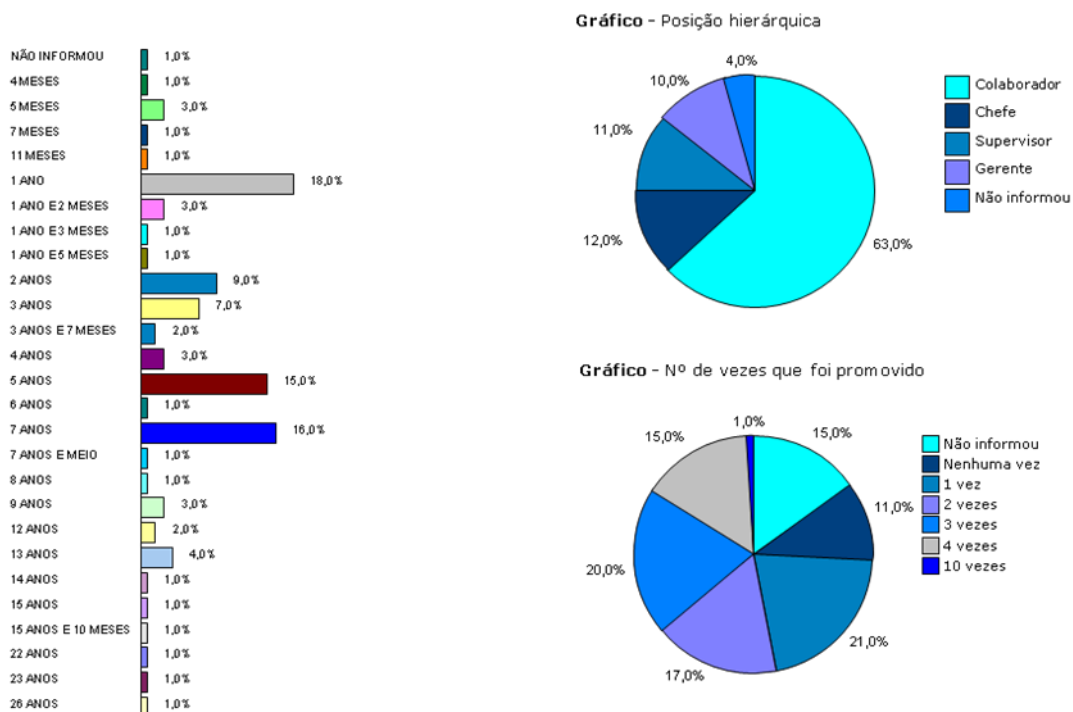
**Gráfico - Faixa etária**



**Tabela - Gênero X Faixa etária**

IDADE	SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
Entre 18 e 25		21,0% ( 21)	10,0% ( 10)	0,0% ( 0)	<b>31,0% ( 31)</b>
Entre 26 e 40		33,0% ( 33)	12,0% ( 12)	0,0% ( 0)	<b>45,0% ( 45)</b>
Mais de 40		19,0% ( 19)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	<b>23,0% ( 23)</b>
Não informou		0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	<b>1,0% ( 1)</b>
<b>TOTAL</b>		<b>73,0% ( 73)</b>	<b>26,0% ( 26)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

***Grau de satisfação dos colaboradores da empresa MASA da Amazônia - Perfil Profissional***



***Grau de satisfação dos colaboradores da empresa MASA da Amazônia - Perfil Profissional***

**Tabela - Tempo funcional X Nº de vezes que foi promovido**

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO TEMPO FUNCIONAL	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
4 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
5 MESES	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
7 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
11 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO	3,0% ( 3)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	11,0% ( 11)	18,0% ( 18)
1 ANO E 2 MESES	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
1 ANO E 3 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
1 ANO E 5 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
2 ANOS	1,0% ( 1)	8,0% ( 8)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0% ( 9)
3 ANOS	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	5,0% ( 5)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	7,0% ( 7)
3 ANOSE 7 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	2,0% ( 2)
4 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
5 ANOS	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	6,0% ( 6)	5,0% ( 5)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	15,0% ( 15)
6 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
7 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	5,0% ( 5)	7,0% ( 7)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
7 ANOSE MEIO	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
9 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
12 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
13 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOSE 10 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
22 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
23 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
26 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>17,0% ( 17)</b>	<b>20,0% ( 20)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>100% ( 100)</b>

**Grau de satisfação dos colaboradores da empresa MASA da Amazônia - Remuneração**

Gráfico - Quanto a Remuneração

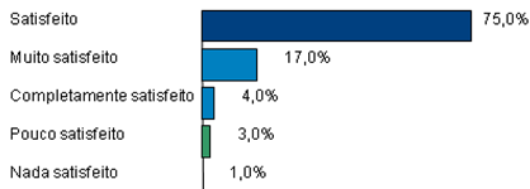


Tabela - Quanto a Remuneração X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Remuneração</b>				
Satisfeito	53,0% ( 53)	21,0% ( 21)	1,0% ( 1)	75,0% ( 75)
Muito satisfeito	15,0% ( 15)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	17,0% ( 17)
Completamente satisfeito	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
Pouco satisfeito	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
Nada satisfeito	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% ( 73)</b>	<b>26,0% ( 26)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto a Remuneração X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
<b>Remuneração</b>					
Satisfeito	27,0% ( 27)	32,0% ( 32)	15,0% ( 15)	1,0% ( 1)	75,0% ( 75)
Muito satisfeito	0,0% ( 0)	10,0% ( 10)	7,0% ( 7)	0,0% ( 0)	17,0% ( 17)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
Pouco satisfeito	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
Nada satisfeito	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>31,0% ( 31)</b>	<b>45,0% ( 45)</b>	<b>23,0% ( 23)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto a Remuneração X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
<b>Remuneração</b>						
Satisfeito	6,0% ( 6)	3,0% ( 3)	5,0% ( 5)	59,0% ( 59)	2,0% ( 2)	75,0% ( 75)
Muito satisfeito	3,0% ( 3)	5,0% ( 5)	5,0% ( 5)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	17,0% ( 17)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
Pouco satisfeito	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	3,0% ( 3)
Nada satisfeito	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>12,0% ( 12)</b>	<b>10,0% ( 10)</b>	<b>63,0% ( 63)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>100% ( 100)</b>

**Grau de satisfação dos colaboradores da empresa MASA da Amazônia - Remuneração**

Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Quanto a Remuneração X Tempo funcional

Remuneração TEMPO FUNCIONAL.	Satisfeito	Muito satisfeito	Completamente satisfeito	Pouco satisfeito	Nada satisfeito	TOTAL
Não informou	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
4 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
5 MESES	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
7 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
11 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
1 ANO	16,0% ( 16)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	18,0%( 18)
1 ANO E 2 MESES	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
1 ANO E 5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
2 ANOS	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0%( 9)
3 ANOS	6,0% ( 6)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	7,0%( 7)
3 ANOS E 7 MESES	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
4 ANOS	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
5 ANOS	12,0% ( 12)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	15,0%( 15)
6 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
7 ANOS	12,0% ( 12)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	16,0%( 16)
7 ANOS E MEIO	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
9 ANOS	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
12 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
13 ANOS	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0%( 4)
14 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
22 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
23 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
28 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
TOTAL	75,0%( 75)	17,0%( 17)	4,0%( 4)	3,0%( 3)	1,0%( 1)	100%( 100)

Tabela - Quanto a Remuneração X Nº de vezes que foi promovido

Remuneração	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
Satisfeito	5,0% ( 5)	16,0% ( 16)	15,0% ( 15)	16,0% ( 16)	8,0% ( 8)	0,0% ( 0)	15,0% ( 15)	75,0%( 75)
Muito satisfeito	5,0% ( 5)	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	17,0%( 17)
Completamente satisfeito	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0%( 4)
Pouco satisfeito	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
Nada satisfeito	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
TOTAL	11,0%( 11)	21,0%( 21)	17,0%( 17)	20,0%( 20)	15,0%( 15)	1,0%( 1)	15,0%( 15)	100%( 100)

Gráfico - Quanto a Política de estratificação salarial

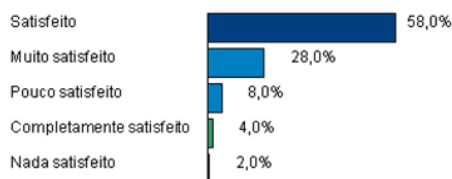


Tabela - Quanto a Política de estratificação salarial X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Política de estratificação salarial</b>				
Satisfeito	44,0% ( 44)	13,0% ( 13)	1,0% ( 1)	58,0% ( 58)
Muito satisfeito	19,0% ( 19)	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	28,0% ( 28)
Pouco satisfeito	7,0% ( 7)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	8,0% ( 8)
Completamente satisfeito	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
Nada satisfeito	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
TOTAL	73,0% ( 73)	26,0% ( 26)	1,0% ( 1)	100% ( 100)

Tabela - Quanto a Política de estratificação salarial X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
<b>Política de estratificação salarial</b>					
Satisfeito	19,0% ( 19)	23,0% ( 23)	15,0% ( 15)	1,0% ( 1)	58,0% ( 58)
Muito satisfeito	6,0% ( 6)	18,0% ( 18)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	28,0% ( 28)
Pouco satisfeito	5,0% ( 5)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	8,0% ( 8)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
Nada satisfeito	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
TOTAL	31,0% ( 31)	45,0% ( 45)	23,0% ( 23)	1,0% ( 1)	100% ( 100)

Tabela - Quanto a Política de estratificação salarial X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
<b>Política de estratificação salarial</b>						
Satisfeito	4,0% ( 4)	4,0% ( 4)	5,0% ( 5)	43,0% ( 43)	2,0% ( 2)	58,0% ( 58)
Muito satisfeito	4,0% ( 4)	4,0% ( 4)	2,0% ( 2)	17,0% ( 17)	1,0% ( 1)	28,0% ( 28)
Pouco satisfeito	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	8,0% ( 8)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
Nada satisfeito	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)
TOTAL	11,0% ( 11)	12,0% ( 12)	10,0% ( 10)	63,0% ( 63)	4,0% ( 4)	100% ( 100)

Tabela - Quanto a Política de estratificação salarial X Tempo funcional

Política de estratificação salarial	Satisfeito	Muito satisfeito	Pouco satisfeito	Completamente satisfeito	Nada satisfeito	TOTAL
<b>TEMPO FUNCIONAL.</b>						
Não informou	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
4 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
5 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
7 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
11 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
1 ANO	14,0% ( 14)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	18,0%( 18)
1 ANO E 2 MESES	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
1 ANO E 5 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
2 ANOS	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0%( 9)
3 ANOS	0,0% ( 0)	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	7,0%( 7)
3 ANOS E 7 MESES	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
4 ANOS	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
5 ANOS	9,0% ( 9)	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	15,0%( 15)
6 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
7 ANOS	11,0% ( 11)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	16,0%( 16)
7 ANOS E MEIO	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
9 ANOS	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
12 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
13 ANOS	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0%( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
22 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
23 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
26 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>58,0% ( 58)</b>	<b>28,0% ( 28)</b>	<b>8,0% ( 8)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>2,0% ( 2)</b>	<b>100%(100)</b>

Tabela - Quanto a Política de estratificação salarial X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO.	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
<b>Política de estratificação salarial</b>								
Satisfeito	6,0% ( 6)	13,0% ( 13)	5,0% ( 5)	18,0% ( 18)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	15,0% ( 15)	58,0%( 58)
Muito satisfeito	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	10,0% ( 10)	1,0% ( 1)	14,0% ( 14)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	28,0%( 28)
Pouco satisfeito	2,0% ( 2)	8,0% ( 8)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	8,0%( 8)
Completamente satisfeito	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0%( 4)
Nada satisfeito	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>17,0% ( 17)</b>	<b>20,0% ( 20)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>100%(100)</b>

### Grau de satisfação dos colaboradores da empresa MASA da Amazônia - Comunicação

Gráfico - Quanto ao modo com que as notícias internas são repassadas aos funcionários

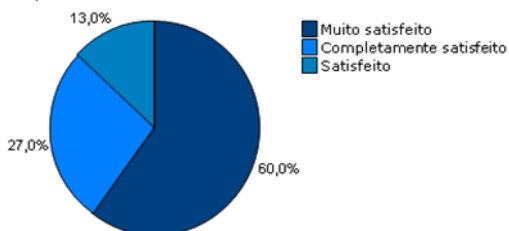


Tabela - Quanto ao modo com que as notícias internas são repassadas aos funcionários X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Repassa as notícias internas</b>				
Muito satisfeito	40,0% ( 40)	20,0% ( 20)	0,0% ( 0)	60,0% ( 60)
Completamente satisfeito	25,0% ( 25)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	27,0% ( 27)
Satisfeito	8,0% ( 8)	5,0% ( 5)	0,0% ( 0)	13,0% ( 13)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% ( 73)</b>	<b>26,0% ( 26)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto a Política de estratificação salarial X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
<b>Repassa as notícias internas</b>					
Muito satisfeito	26,0% ( 26)	26,0% ( 26)	8,0% ( 8)	0,0% ( 0)	60,0% ( 60)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	13,0% ( 13)	13,0% ( 13)	1,0% ( 1)	27,0% ( 27)
Satisfeito	5,0% ( 5)	6,0% ( 6)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	13,0% ( 13)
<b>TOTAL</b>	<b>31,0% ( 31)</b>	<b>45,0% ( 45)</b>	<b>23,0% ( 23)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto a Política de estratificação salarial X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
<b>Repassa as notícias internas</b>						
Muito satisfeito	7,0% ( 7)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	48,0% ( 48)	1,0% ( 1)	60,0% ( 60)
Completamente satisfeito	3,0% ( 3)	7,0% ( 7)	8,0% ( 8)	8,0% ( 8)	1,0% ( 1)	27,0% ( 27)
Satisfeito	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	7,0% ( 7)	2,0% ( 2)	13,0% ( 13)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>12,0% ( 12)</b>	<b>10,0% ( 10)</b>	<b>63,0% ( 63)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>100% ( 100)</b>



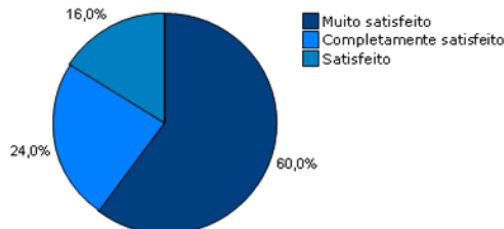
**Tabela - Quanto ao modo com que as notícias internas são repassadas aos funcionários X Tempo funcional**

Repassa das notícias internas TEMPO FUNCIONAL.	Muito satisfeito	Completamente satisfeito	Satisfeito	TOTAL
Não informou	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
4 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
5 MESES	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
7 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
11 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0%( 1)
1 ANO	16,0% ( 16)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	18,0%( 18)
1 ANO E 2 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	3,0%( 3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
1 ANO E 5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
2 ANOS	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0%( 9)
3 ANOS	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	7,0%( 7)
3 ANOS E 7 MESES	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
4 ANOS	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
5 ANOS	11,0% ( 11)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	15,0%( 15)
6 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0%( 1)
7 ANOS	7,0% ( 7)	5,0% ( 5)	4,0% ( 4)	16,0%( 16)
7 ANOS E MEIO	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
9 ANOS	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
12 ANOS	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
13 ANOS	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	4,0%( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
22 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
23 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
26 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>60,0%( 60)</b>	<b>27,0%( 27)</b>	<b>13,0%( 13)</b>	<b>100%(100)</b>

**Tabela - Quanto ao modo com que as notícias internas são repassadas aos funcionários X Nº de vezes que foi promovido**

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
Repassa das notícias internas								
Muito satisfeito	3,0% ( 3)	14,0% ( 14)	11,0% ( 11)	9,0% ( 9)	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	14,0% ( 14)	60,0%( 60)
Completamente satisfeito	5,0% ( 5)	3,0% ( 3)	6,0% ( 6)	5,0% ( 5)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	27,0%( 27)
Satisfeito	3,0% ( 3)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	6,0% ( 6)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	13,0%( 13)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0%( 11)</b>	<b>21,0%( 21)</b>	<b>17,0%( 17)</b>	<b>20,0%( 20)</b>	<b>15,0%( 15)</b>	<b>1,0%( 1)</b>	<b>15,0%( 15)</b>	<b>100%(100)</b>

**Gráfico - Quanto aos meios utilizados para comunicação interna: Jornal interno, Quadro de avisos, Internet**



**Tabela - Quanto aos meios utilizados para comunicação interna: Jornal interno, Quadro de avisos, Internet X Sexo**

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
Meios de comunicação internos				
Muito satisfeito	38,0% ( 38)	22,0% ( 22)	0,0% ( 0)	60,0% ( 60)
Completamente satisfeito	21,0% ( 21)	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	24,0% ( 24)
Satisfeito	14,0% ( 14)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% ( 73)</b>	<b>26,0% ( 26)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

**Tabela - Quanto aos meios utilizados para comunicação interna: Jornal interno, Quadro de avisos, Internet X Faixa etária**

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
Meios de comunicação internos					
Muito satisfeito	27,0% ( 27)	22,0% ( 22)	11,0% ( 11)	0,0% ( 0)	60,0% ( 60)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	14,0% ( 14)	9,0% ( 9)	1,0% ( 1)	24,0% ( 24)
Satisfeito	4,0% ( 4)	9,0% ( 9)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
<b>TOTAL</b>	<b>31,0% ( 31)</b>	<b>45,0% ( 45)</b>	<b>23,0% ( 23)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

**Tabela - Quanto aos meios utilizados para comunicação interna: Jornal interno, Quadro de avisos, Internet X Posição hierárquica**

POSIÇÃO HIERARQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
Meios de comunicação internos						
Muito satisfeito	7,0% ( 7)	3,0% ( 3)	4,0% ( 4)	44,0% ( 44)	2,0% ( 2)	60,0% ( 60)
Completamente satisfeito	3,0% ( 3)	8,0% ( 8)	4,0% ( 4)	8,0% ( 8)	1,0% ( 1)	24,0% ( 24)
Satisfeito	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	11,0% ( 11)	1,0% ( 1)	16,0% ( 16)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>12,0% ( 12)</b>	<b>10,0% ( 10)</b>	<b>63,0% ( 63)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto aos meios utilizados para comunicação interna: Jornal interno, Quadro de avisos, Internet X Tempo funcional

Meios de comunicação internos	Muito satisfeito	Completamente satisfeito	Satisfeito	TOTAL
TEMPO FUNCIONAL				
Não informou	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
4 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	3,0%( 3)
7 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
11 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
1 ANO	14,0% ( 14)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	18,0%( 18)
1 ANO E 2 MESES	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
1 ANO E 5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
2 ANOS	8,0% ( 8)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	9,0%( 9)
3 ANOS	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	7,0%( 7)
3 ANOS E 7 MESES	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
4 ANOS	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
5 ANOS	12,0% ( 12)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	15,0%( 15)
6 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
7 ANOS	2,0% ( 2)	5,0% ( 5)	9,0% ( 9)	16,0%( 16)
7 ANOS E MEIO	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
9 ANOS	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
12 ANOS	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
13 ANOS	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	4,0%( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
22 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
23 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
28 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
TOTAL	60,0%( 60)	24,0%( 24)	16,0%( 16)	100%(100)

Tabela - Quanto aos meios utilizados para comunicação interna: Jornal interno, Quadro de avisos, Internet X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
Meios de comunicação internos								
Muito satisfeito	6,0% ( 6)	15,0% ( 15)	7,0% ( 7)	10,0% ( 10)	8,0% ( 8)	0,0% ( 0)	14,0% ( 14)	60,0% ( 60)
Completamente satisfeito	2,0% ( 2)	2,0% ( 2)	5,0% ( 5)	6,0% ( 6)	7,0% ( 7)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	24,0% ( 24)
Satisfeito	3,0% ( 3)	4,0% ( 4)	5,0% ( 5)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
TOTAL	11,0% ( 11)	21,0% ( 21)	17,0% ( 17)	20,0% ( 20)	15,0% ( 15)	1,0% ( 1)	15,0% ( 15)	100% ( 100)

### Grau de satisfação dos colaboradores da empresa MASA da Amazônia – Benefícios

Gráfico - Em relação aos benefícios oferecidos

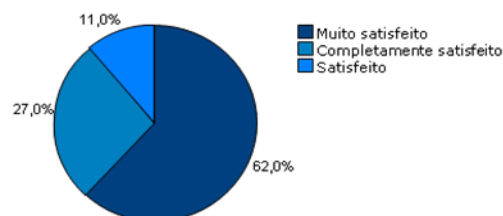


Tabela - Em relação aos benefícios oferecidos X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
Benefícios oferecidos				
Muito satisfeito	43,0% ( 43)	19,0% ( 19)	0,0% ( 0)	62,0% ( 62)
Completamente satisfeito	20,0% ( 20)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	27,0% ( 27)
Satisfeito	10,0% ( 10)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	11,0% ( 11)
TOTAL	73,0% ( 73)	26,0% ( 26)	1,0% ( 1)	100% ( 100)

Tabela - Em relação aos benefícios oferecidos X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
Benefícios oferecidos					
Muito satisfeito	28,0% ( 28)	20,0% ( 20)	14,0% ( 14)	0,0% ( 0)	62,0% ( 62)
Completamente satisfeito	1,0% ( 1)	18,0% ( 18)	7,0% ( 7)	1,0% ( 1)	27,0% ( 27)
Satisfeito	2,0% ( 2)	7,0% ( 7)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	11,0% ( 11)
TOTAL	31,0% ( 31)	45,0% ( 45)	23,0% ( 23)	1,0% ( 1)	100% ( 100)

Tabela - Em relação aos benefícios oferecidos X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
Benefícios oferecidos						
Muito satisfeito	5,0% ( 5)	6,0% ( 6)	4,0% ( 4)	46,0% ( 46)	1,0% ( 1)	62,0% ( 62)
Completamente satisfeito	2,0% ( 2)	6,0% ( 6)	4,0% ( 4)	13,0% ( 13)	2,0% ( 2)	27,0% ( 27)
Satisfeito	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	4,0% ( 4)	1,0% ( 1)	11,0% ( 11)
TOTAL	11,0% ( 11)	12,0% ( 12)	10,0% ( 10)	63,0% ( 63)	4,0% ( 4)	100% ( 100)



Tabela - Em relação aos benefícios oferecidos X Tempo funcional

Benefícios oferecidos	Muito satisfeito	Completamente satisfeito	Satisfeito	TOTAL
TEMPO FUNCIONAL				
Não informou	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
4 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
5 MESES	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
7 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
11 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0%( 1)
1 ANO	17,0% ( 17)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	18,0%( 18)
1 ANO E 2 MESES	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
1 ANO E 3 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0%( 1)
1 ANO E 6 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
2 ANOS	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0%( 9)
3 ANOS	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	7,0%( 7)
3 ANOS E 7 MESES	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
4 ANOS	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	3,0%( 3)
5 ANOS	11,0% ( 11)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	15,0%( 15)
6 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
7 ANOS	7,0% ( 7)	4,0% ( 4)	5,0% ( 5)	16,0%( 16)
7 ANOS E MEIO	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
9 ANOS	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	3,0%( 3)
12 ANOS	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0%( 2)
13 ANOS	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	4,0%( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
22 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
23 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
26 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0%( 1)
TOTAL	62,0%( 62)	27,0%( 27)	11,0%( 11)	100%(100)

Tabela - Em relação aos benefícios oferecidos X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
Benefícios oferecidos								
Muito satisfeito	6,0% ( 6)	17,0% ( 17)	7,0% ( 7)	14,0% ( 14)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	11,0% ( 11)	62,0% ( 62)
Completamente satisfeito	3,0% ( 3)	2,0% ( 2)	5,0% ( 5)	5,0% ( 5)	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	27,0% ( 27)
Satisfeito	2,0% ( 2)	2,0% ( 2)	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	11,0% ( 11)
TOTAL	11,0% ( 11)	21,0% ( 21)	17,0% ( 17)	20,0% ( 20)	15,0% ( 15)	1,0% ( 1)	15,0% ( 15)	100% ( 100)

Gráfico - Quanto à forma de divulgação dos benefícios (meio de ferramentas de comunicação interna)

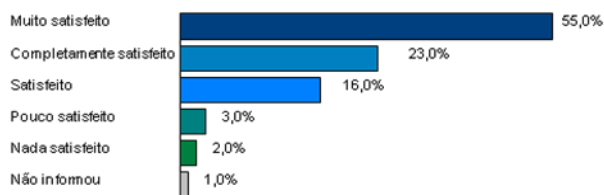


Tabela - Quanto à forma de divulgação dos benefícios (meio de ferramentas de comunicação interna) X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
Divulgação dos benefícios				
Muito satisfeito	40,0% ( 40)	15,0% ( 15)	0,0% ( 0)	55,0% ( 55)
Completamente satisfeito	16,0% ( 16)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	23,0% ( 23)
Satisfeito	12,0% ( 12)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
Pouco satisfeito	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
Nada satisfeito	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
Não informou	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
TOTAL	73,0% ( 73)	26,0% ( 26)	1,0% ( 1)	100% ( 100)

Tabela - Quanto à forma de divulgação dos benefícios (meio de ferramentas de comunicação interna) X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
Divulgação dos benefícios					
Muito satisfeito	22,0% ( 22)	21,0% ( 21)	12,0% ( 12)	0,0% ( 0)	55,0% ( 55)
Completamente satisfeito	1,0% ( 1)	16,0% ( 16)	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	23,0% ( 23)
Satisfeito	7,0% ( 7)	6,0% ( 6)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
Pouco satisfeito	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
Nada satisfeito	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
Não informou	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
TOTAL	31,0% ( 31)	45,0% ( 45)	23,0% ( 23)	1,0% ( 1)	100% ( 100)

Tabela - Quanto à forma de divulgação dos benefícios (meio de ferramentas de comunicação interna) X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Gerente	Chefe	Supervisor	Colaborador	Não informou	TOTAL
Divulgação dos benefícios						
Muito satisfeito	2,0% ( 2)	8,0% ( 8)	4,0% ( 4)	40,0% ( 40)	1,0% ( 1)	55,0% ( 55)
Completamente satisfeito	1,0% ( 1)	4,0% ( 4)	3,0% ( 3)	13,0% ( 13)	2,0% ( 2)	23,0% ( 23)
Satisfeito	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	10,0% ( 10)	1,0% ( 1)	16,0% ( 16)
Pouco satisfeito	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
Nada satisfeito	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
Não informou	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
TOTAL	10,0% ( 10)	12,0% ( 12)	11,0% ( 11)	63,0% ( 63)	4,0% ( 4)	100% ( 100)

Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Quanto à forma de divulgação dos benefícios (meio de ferramentas de comunicação interna) X Tempo funcional

Divulgação dos benefícios	Muito satisfeito	Completamente satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Nada satisfeito	Não informou	TOTAL
TEMPO FUNCIONAL							
Não informou	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
4 MESES	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
5 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	3,0%( 3)
7 MESES	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
11 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
1 ANO	13,0% (13)	0,0% (0)	3,0% (3)	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	18,0%( 18)
1 ANO E 2 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0%( 3)
1 ANO E 3 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
1 ANO E 5 MESES	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
2 ANOS	9,0% (9)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	9,0%( 9)
3 ANOS	5,0% (5)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	7,0%( 7)
3 ANOS E 7 MESES	0,0% (0)	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0%( 2)
4 ANOS	0,0% (0)	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0%( 3)
5 ANOS	10,0% (10)	3,0% (3)	1,0% (1)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	15,0%( 15)
6 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
7 ANOS	8,0% (8)	5,0% (5)	4,0% (4)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	18,0%( 18)
7 ANOS E MEIO	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
8 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
9 ANOS	2,0% (2)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0%( 3)
12 ANOS	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0%( 2)
13 ANOS	0,0% (0)	4,0% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,0%( 4)
14 ANOS	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
15 ANOS	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
22 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
23 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
26 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
TOTAL	55,0%( 55)	23,0%( 23)	16,0%( 16)	3,0%( 3)	2,0%( 2)	1,0%( 1)	100%( 100)

Tabela - Quanto à forma de divulgação dos benefícios (meio de ferramentas de comunicação interna) X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
Divulgação dos benefícios								
Muito satisfeito	3,0% (3)	11,0% (11)	13,0% (13)	10,0% (10)	6,0% (6)	1,0% (1)	11,0% (11)	55,0%( 55)
Completamente satisfeito	2,0% (2)	0,0% (0)	3,0% (3)	6,0% (6)	9,0% (9)	0,0% (0)	3,0% (3)	23,0%( 23)
Satisfeito	3,0% (3)	8,0% (8)	0,0% (0)	4,0% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	16,0%( 16)
Pouco satisfeito	2,0% (2)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0%( 3)
Nada satisfeito	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0%( 2)
Não informou	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0%( 1)
TOTAL	11,0%( 11)	21,0%( 21)	17,0%( 17)	20,0%( 20)	15,0%( 15)	1,0%( 1)	15,0%( 15)	100%( 100)

Gráfico - Quanto a política de reconhecimento

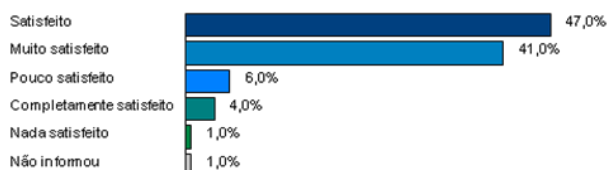


Tabela - Quanto a política de reconhecimento X Sexo

Política de promoções e premiações	SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
Satisfeito		34,0% (34)	12,0% (12)	1,0% (1)	47,0% (47)
Muito satisfeito		31,0% (31)	10,0% (10)	0,0% (0)	41,0% (41)
Pouco satisfeito		4,0% (4)	2,0% (2)	0,0% (0)	6,0% (6)
Completamente satisfeito		3,0% (3)	1,0% (1)	0,0% (0)	4,0% (4)
Nada satisfeito		0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)
Não informou		1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
TOTAL		73,0% (73)	26,0% (26)	1,0% (1)	100% (100)

Tabela - Quanto a política de reconhecimento X Faixa etária

Política de promoções e premiações	IDADE	Entre 26 e 40	Entre 18 e 25	Mais de 40	Não informou	TOTAL
Satisfeito		25,0% (25)	13,0% (13)	8,0% (8)	1,0% (1)	47,0% (47)
Muito satisfeito		15,0% (15)	16,0% (16)	10,0% (10)	0,0% (0)	41,0% (41)
Pouco satisfeito		2,0% (2)	1,0% (1)	3,0% (3)	0,0% (0)	6,0% (6)
Completamente satisfeito		2,0% (2)	0,0% (0)	2,0% (2)	0,0% (0)	4,0% (4)
Nada satisfeito		0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
Não informou		1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
TOTAL		45,0% (45)	31,0% (31)	23,0% (23)	1,0% (1)	100% (100)

Tabela - Quanto a política de reconhecimento X Posição hierárquica

Política de promoções e premiações	POSIÇÃO HIERARQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
Satisfeito		5,0% (5)	7,0% (7)	3,0% (3)	30,0% (30)	2,0% (2)	47,0% (47)
Muito satisfeito		2,0% (2)	2,0% (2)	3,0% (3)	33,0% (33)	1,0% (1)	41,0% (41)
Pouco satisfeito		3,0% (3)	0,0% (0)	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	6,0% (6)
Completamente satisfeito		0,0% (0)	3,0% (3)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,0% (4)
Nada satisfeito		0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
Não informou		1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
TOTAL		11,0% (11)	12,0% (12)	10,0% (10)	63,0% (63)	4,0% (4)	100% (100)

Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Quanto a política de reconhecimento X Tempo funcional

Política de promoções e premiações	Satisfeito	Muito satisfeito	Pouco satisfeito	Completamente satisfeito	Nada satisfeito	Não informou	TOTAL
<b>TEMPO FUNCIONAL</b>							
Não informou	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
4 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
5 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
7 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
11 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO	5,0% ( 5)	12,0% ( 12)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	18,0% ( 18)
1 ANO E 2 MESES	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
1 ANO E 3 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
1 ANO E 5 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
2 ANOS	1,0% ( 1)	8,0% ( 8)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0% ( 9)
3 ANOS	6,0% ( 6)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	7,0% ( 7)
3 ANOS E 7 MESES	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
4 ANOS	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
5 ANOS	8,0% ( 8)	6,0% ( 6)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	15,0% ( 15)
6 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
7 ANOS	9,0% ( 9)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
7 ANOS E MEIO	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
9 ANOS	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
12 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
13 ANOS	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
22 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
23 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
26 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>47,0% ( 47)</b>	<b>41,0% ( 41)</b>	<b>6,0% ( 6)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto a política de reconhecimento X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO.	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
<b>Política de promoções e premiações</b>								
Satisfeito	4,0% ( 4)	10,0% ( 10)	11,0% ( 11)	12,0% ( 12)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	3,0% ( 3)	47,0% ( 47)
Muito satisfeito	3,0% ( 3)	8,0% ( 8)	4,0% ( 4)	7,0% ( 7)	8,0% ( 8)	0,0% ( 0)	11,0% ( 11)	41,0% ( 41)
Pouco satisfeito	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	6,0% ( 6)
Completamente satisfeito	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
Nada satisfeito	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>17,0% ( 17)</b>	<b>20,0% ( 20)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>100% ( 100)</b>

**Grau de satisfação dos colaboradores da empresa MASA da Amazônia - Chefia imediata**

Gráfico – Quanto à proatividade atribuída aos funcionários

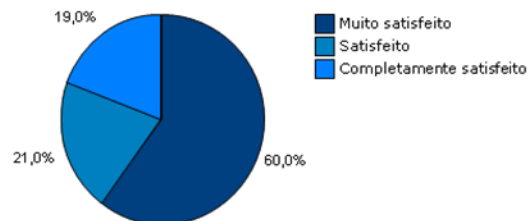


Tabela - Quanto à proatividade atribuída aos funcionários X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Empowerment</b>				
Muito satisfeito	44,0% ( 44)	15,0% ( 15)	1,0% ( 1)	60,0% ( 60)
Satisfeito	12,0% ( 12)	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	21,0% ( 21)
Completamente satisfeito	17,0% ( 17)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	19,0% ( 19)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% ( 73)</b>	<b>26,0% ( 26)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto à proatividade atribuída aos funcionários X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
<b>Empowerment</b>					
Muito satisfeito	25,0% ( 25)	23,0% ( 23)	11,0% ( 11)	1,0% ( 1)	60,0% ( 60)
Satisfeito	6,0% ( 6)	12,0% ( 12)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	21,0% ( 21)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	10,0% ( 10)	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	19,0% ( 19)
<b>TOTAL</b>	<b>31,0% ( 31)</b>	<b>45,0% ( 45)</b>	<b>23,0% ( 23)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto à proatividade atribuída aos funcionários X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
<b>Empowerment</b>						
Muito satisfeito	4,0% ( 4)	4,0% ( 4)	2,0% ( 2)	48,0% ( 48)	2,0% ( 2)	60,0% ( 60)
Satisfeito	4,0% ( 4)	2,0% ( 2)	2,0% ( 2)	11,0% ( 11)	2,0% ( 2)	21,0% ( 21)
Completamente satisfeito	3,0% ( 3)	6,0% ( 6)	6,0% ( 6)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	19,0% ( 19)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>12,0% ( 12)</b>	<b>10,0% ( 10)</b>	<b>63,0% ( 63)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Quanto à proatividade atribuída aos funcionários X Tempo funcional

Empowerment	Muito satisfeito	Satisfeito	Completamente satisfeito	TOTAL
<b>TEMPO FUNCIONAL</b>				
Não informou	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
4 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
5 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	3,0% ( 3)
7 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
11 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO	11,0% (11)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	18,0% ( 18)
1 ANO E 2 MESES	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO E 5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
2 ANOS	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0% ( 9)
3 ANOS	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	7,0% ( 7)
3 ANOS E 7 MESES	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
4 ANOS	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
5 ANOS	12,0% (12)	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	15,0% ( 15)
6 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
7 ANOS	10,0% (10)	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	16,0% ( 16)
7 ANOS E MEIO	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
9 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	3,0% ( 3)
12 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)
13 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	4,0% ( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
22 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
23 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
26 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>60,0% ( 60)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>19,0% ( 19)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto à proatividade atribuída aos funcionários X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
<b>Empowerment</b>								
Muito satisfeito	3,0% ( 3)	14,0% (14)	11,0% (11)	8,0% ( 8)	13,0% (13)	0,0% ( 0)	11,0% (11)	60,0% ( 60)
Satisfeito	4,0% ( 4)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	5,0% ( 5)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	4,0% ( 4)	21,0% ( 21)
Completamente satisfeito	4,0% ( 4)	1,0% ( 1)	5,0% ( 5)	7,0% ( 7)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	19,0% ( 19)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>17,0% ( 17)</b>	<b>20,0% ( 20)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Gráfico - Quanto ao profissionalismo da chefia imediata relativo a tomada de decisões

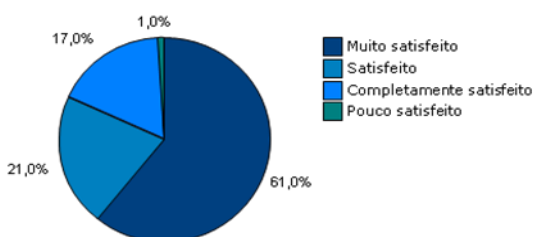


Tabela - Quanto ao profissionalismo da chefia imediata relativo a tomada de decisões X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Chefia imediata</b>				
Muito satisfeito	44,0% (44)	17,0% (17)	0,0% ( 0)	61,0% ( 61)
Satisfeito	15,0% (15)	6,0% ( 6)	0,0% ( 0)	21,0% ( 21)
Completamente satisfeito	13,0% (13)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	17,0% ( 17)
Pouco satisfeito	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% ( 73)</b>	<b>26,0% ( 26)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto ao profissionalismo da chefia imediata relativo a tomada de decisões X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
<b>Chefia imediata</b>					
Muito satisfeito	21,0% (21)	27,0% (27)	13,0% (13)	0,0% ( 0)	61,0% ( 61)
Satisfeito	10,0% (10)	7,0% ( 7)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	21,0% ( 21)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	11,0% (11)	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	17,0% ( 17)
Pouco satisfeito	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>31,0% ( 31)</b>	<b>45,0% ( 45)</b>	<b>23,0% ( 23)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto ao profissionalismo da chefia imediata relativo a tomada de decisões X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERARQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
<b>Chefia imediata</b>						
Muito satisfeito	3,0% ( 3)	6,0% ( 6)	4,0% ( 4)	47,0% (47)	1,0% ( 1)	61,0% ( 61)
Satisfeito	6,0% ( 6)	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	10,0% (10)	2,0% ( 2)	21,0% ( 21)
Completamente satisfeito	2,0% ( 2)	4,0% ( 4)	4,0% ( 4)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	17,0% ( 17)
Pouco satisfeito	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>12,0% ( 12)</b>	<b>10,0% ( 10)</b>	<b>63,0% ( 63)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>100% ( 100)</b>



Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Quanto ao profissionalismo da chefia imediata relativo a tomada de decisões X Tempo funcional

Chefia imediata	Muito satisfeito	Satisfeito	Completamente satisfeito	Pouco satisfeito	TOTAL
<b>TEMPO FUNCIONAL</b>					
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
4 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
5 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
7 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
11 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO	13,0% (13)	5,0% ( 5)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	18,0% ( 18)
1 ANO E 2 MESES	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO E 5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
2 ANOS	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0% ( 9)
3 ANOS	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	7,0% ( 7)
3 ANOS E 7 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
4 ANOS	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
5 ANOS	11,0% (11)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	15,0% ( 15)
6 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
7 ANOS	10,0% (10)	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
7 ANOS E MEIO	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
9 ANOS	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
12 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
13 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
22 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
23 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
26 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>61,0% ( 61)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>17,0% ( 17)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto ao profissionalismo da chefia imediata relativo a tomada de decisões X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
<b>Chefia imediata</b>								
Muito satisfeito	5,0% ( 5)	11,0% (11)	12,0% (12)	8,0% ( 8)	13,0% (13)	0,0% ( 0)	12,0% (12)	61,0% ( 61)
Satisfeito	3,0% ( 3)	9,0% ( 9)	2,0% ( 2)	6,0% ( 6)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	21,0% ( 21)
Completamente satisfeito	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	6,0% ( 6)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	17,0% ( 17)
Pouco satisfeito	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>17,0% ( 17)</b>	<b>20,0% ( 20)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Gráfico - Quanto a liderança da chefia imediata dentro da empresa

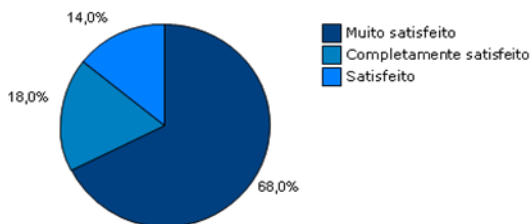


Tabela - Quanto a liderança da chefia imediata dentro da empresa X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Chefia imediata-Liderança</b>				
Muito satisfeito	52,0% ( 52)	16,0% ( 16)	0,0% ( 0)	68,0% ( 68)
Completamente satisfeito	12,0% ( 12)	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	18,0% ( 18)
Satisfeito	9,0% ( 9)	5,0% ( 5)	0,0% ( 0)	14,0% ( 14)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% ( 73)</b>	<b>26,0% ( 26)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto a liderança da chefia imediata dentro da empresa X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
<b>Chefia imediata-Liderança</b>					
Muito satisfeito	22,0% ( 22)	31,0% ( 31)	15,0% ( 15)	0,0% ( 0)	68,0% ( 68)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	12,0% ( 12)	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	18,0% ( 18)
Satisfeito	9,0% ( 9)	2,0% ( 2)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	14,0% ( 14)
<b>TOTAL</b>	<b>31,0% ( 31)</b>	<b>45,0% ( 45)</b>	<b>23,0% ( 23)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Quanto a liderança da chefia imediata dentro da empresa X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
<b>Chefia imediata-Liderança</b>						
Muito satisfeito	4,0% ( 4)	5,0% ( 5)	6,0% ( 6)	51,0% ( 51)	2,0% ( 2)	68,0% ( 68)
Completamente satisfeito	2,0% ( 2)	6,0% ( 6)	3,0% ( 3)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	18,0% ( 18)
Satisfeito	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	14,0% ( 14)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>12,0% ( 12)</b>	<b>10,0% ( 10)</b>	<b>63,0% ( 63)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Quanto a liderança da chefia imediata dentro da empresa X Tempo funcional

Chefia imediata-Liderança	Muito satisfeito	Completamente satisfeito	Satisfeito	TOTAL
<b>TEMPO FUNCIONAL</b>				
Não informou	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
4 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
5 MESES	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
7 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
11 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
1 ANO	13,0% (13)	0,0% ( 0)	5,0% ( 5)	18,0% ( 18)
1 ANO E 2 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	3,0% ( 3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO E 5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
2 ANOS	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0% ( 9)
3 ANOS	5,0% ( 5)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	7,0% ( 7)
3 ANOS E 7 MESES	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
4 ANOS	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
5 ANOS	11,0% (11)	2,0% ( 2)	2,0% ( 2)	15,0% ( 15)
6 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
7 ANOS	15,0% (15)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
7 ANOS E MEIO	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
9 ANOS	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
12 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)
13 ANOS	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
22 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
23 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
26 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>68,0% ( 68)</b>	<b>18,0% ( 18)</b>	<b>14,0% ( 14)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto a liderança da chefia imediata dentro da empresa X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO.	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
<b>Chefia imediata-Liderança</b>								
Muito satisfeito	8,0% ( 8)	10,0% (10)	14,0% (14)	12,0% (12)	12,0% (12)	0,0% ( 0)	12,0% (12)	68,0% ( 68)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	3,0% ( 3)	7,0% ( 7)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	18,0% ( 18)
Satisfeito	3,0% ( 3)	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	14,0% ( 14)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>17,0% ( 17)</b>	<b>20,0% ( 20)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>100% (100)</b>

**Grau de satisfação dos colaboradores da empresa MASA da Amazônia**

Gráfico - Quanto à reciclagem profissional e treinamento dos funcionários

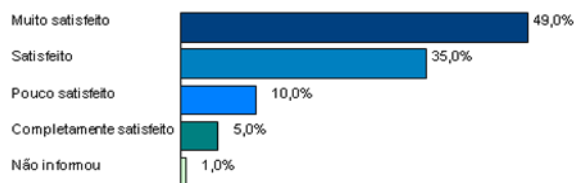


Tabela - Quanto à reciclagem profissional e treinamento dos funcionários X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Reciclagem e treinamento</b>				
Muito satisfeito	40,0% ( 40)	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	49,0% ( 49)
Satisfeito	23,0% ( 23)	12,0% ( 12)	0,0% ( 0)	35,0% ( 35)
Pouco satisfeito	7,0% ( 7)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	10,0% ( 10)
Completamente satisfeito	3,0% ( 3)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	5,0% ( 5)
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% ( 73)</b>	<b>26,0% ( 26)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto à reciclagem profissional e treinamento dos funcionários X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
<b>Reciclagem e treinamento</b>					
Muito satisfeito	16,0% ( 16)	19,0% ( 19)	14,0% ( 14)	0,0% ( 0)	49,0% ( 49)
Satisfeito	9,0% ( 9)	19,0% ( 19)	7,0% ( 7)	0,0% ( 0)	35,0% ( 35)
Pouco satisfeito	5,0% ( 5)	4,0% ( 4)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	10,0% ( 10)
Completamente satisfeito	1,0% ( 1)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	5,0% ( 5)
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>31,0% ( 31)</b>	<b>45,0% ( 45)</b>	<b>23,0% ( 23)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto à reciclagem profissional e treinamento dos funcionários X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Chefe	Gerente	Colaborador	Supervisor	Não informou	TOTAL
<b>Reciclagem e treinamento</b>						
Muito satisfeito	6,0% ( 6)	4,0% ( 4)	34,0% ( 34)	4,0% ( 4)	1,0% ( 1)	49,0% ( 49)
Satisfeito	3,0% ( 3)	5,0% ( 5)	24,0% ( 24)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	35,0% ( 35)
Pouco satisfeito	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	3,0% ( 3)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	10,0% ( 10)
Completamente satisfeito	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	5,0% ( 5)
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>12,0% ( 12)</b>	<b>10,0% ( 10)</b>	<b>63,0% ( 63)</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>100% (100)</b>

Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Quanto à reciclagem profissional e treinamento dos funcionários X Tempo funcional

Reciclagem e treinamento	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Completamente satisfeito	Não informou	TOTAL
<b>TEMPO FUNCIONAL</b>						
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
4 MESES	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
5 MESES	1,0% (1)	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)
7 MESES	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
11 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
1 ANO	11,0% (11)	4,0% (4)	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	18,0% (18)
1 ANO E 2 MESES	0,0% (0)	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
1 ANO E 5 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)
2 ANOS	8,0% (8)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	9,0% (9)
3 ANOS	0,0% (0)	5,0% (5)	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	7,0% (7)
3 ANOS E 7 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0% (2)	0,0% (0)	2,0% (2)
4 ANOS	0,0% (0)	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)
5 ANOS	8,0% (8)	6,0% (6)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	15,0% (15)
6 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
7 ANOS	6,0% (6)	8,0% (8)	1,0% (1)	1,0% (1)	0,0% (0)	16,0% (16)
7 ANOS E MEIO	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
8 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
9 ANOS	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)
12 ANOS	1,0% (1)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0% (2)
13 ANOS	4,0% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,0% (4)
14 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
15 ANOS	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)
15 ANOS E 10 MESES	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
22 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
23 ANOS	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
26 ANOS	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>49,0% (49)</b>	<b>35,0% (35)</b>	<b>10,0% (10)</b>	<b>5,0% (5)</b>	<b>1,0% (1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto à reciclagem profissional e treinamento dos funcionários X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
<b>Reciclagem e treinamento</b>								
Muito satisfeito	2,0% (2)	10,0% (10)	6,0% (6)	14,0% (14)	5,0% (5)	0,0% (0)	12,0% (12)	49,0% (49)
Satisfeito	7,0% (7)	5,0% (5)	9,0% (9)	5,0% (5)	8,0% (8)	1,0% (1)	0,0% (0)	35,0% (35)
Pouco satisfeito	2,0% (2)	6,0% (6)	1,0% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	10,0% (10)
Completamente satisfeito	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)	1,0% (1)	0,0% (0)	2,0% (2)	5,0% (5)
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% (11)</b>	<b>21,0% (21)</b>	<b>17,0% (17)</b>	<b>20,0% (20)</b>	<b>15,0% (15)</b>	<b>1,0% (1)</b>	<b>15,0% (15)</b>	<b>100% (100)</b>

Gráfico - Quanto às condições de trabalho

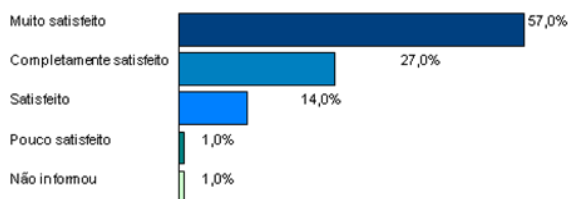


Tabela - Quanto às condições de trabalho X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Condições de trabalho</b>				
Muito satisfeito	40,0% (40)	17,0% (17)	0,0% (0)	57,0% (57)
Completamente satisfeito	24,0% (24)	3,0% (3)	0,0% (0)	27,0% (27)
Satisfeito	8,0% (8)	6,0% (6)	0,0% (0)	14,0% (14)
Pouco satisfeito	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% (73)</b>	<b>26,0% (26)</b>	<b>1,0% (1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto às condições de trabalho X Faixa etária

IDADE	Entre 26 e 40	Mais de 40	Entre 18 e 25	Não informou	TOTAL
<b>Condições de trabalho</b>					
Muito satisfeito	24,0% (24)	12,0% (12)	21,0% (21)	0,0% (0)	57,0% (57)
Completamente satisfeito	16,0% (16)	9,0% (9)	2,0% (2)	0,0% (0)	27,0% (27)
Satisfeito	5,0% (5)	2,0% (2)	7,0% (7)	0,0% (0)	14,0% (14)
Pouco satisfeito	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>45,0% (45)</b>	<b>23,0% (23)</b>	<b>31,0% (31)</b>	<b>1,0% (1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto às condições de trabalho X Posição hierárquica

POSICÃO HIERARQUICA	Chefe	Gerente	Colaborador	Supervisor	Não informou	TOTAL
<b>Condições de trabalho</b>						
Muito satisfeito	4,0% (4)	2,0% (2)	47,0% (47)	4,0% (4)	0,0% (0)	57,0% (57)
Completamente satisfeito	5,0% (5)	7,0% (7)	10,0% (10)	3,0% (3)	2,0% (2)	27,0% (27)
Satisfeito	3,0% (3)	1,0% (1)	6,0% (6)	3,0% (3)	1,0% (1)	14,0% (14)
Pouco satisfeito	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	1,0% (1)
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>12,0% (12)</b>	<b>10,0% (10)</b>	<b>63,0% (63)</b>	<b>11,0% (11)</b>	<b>4,0% (4)</b>	<b>100% (100)</b>

Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Quanto às condições de trabalho X Tempo funcional

Condições de trabalho	Muito satisfeito	Completamente satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Não informou	TOTAL
<b>TEMPO FUNCIONAL</b>						
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
4 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
5 MESES	0,0% (0)	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)
7 MESES	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
11 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
1 ANO	13,0% (13)	0,0% (0)	5,0% (5)	0,0% (0)	0,0% (0)	18,0% (18)
1 ANO E 2 MESES	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
1 ANO E 5 MESES	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
2 ANOS	9,0% (9)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	9,0% (9)
3 ANOS	5,0% (5)	1,0% (1)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	7,0% (7)
3 ANOS E 7 MESES	0,0% (0)	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0% (2)
4 ANOS	3,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)
5 ANOS	11,0% (11)	3,0% (3)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	15,0% (15)
6 ANOS	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
7 ANOS	10,0% (10)	5,0% (5)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	16,0% (16)
7 ANOS E MEIO	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
8 ANOS	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
9 ANOS	1,0% (1)	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)
12 ANOS	1,0% (1)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0% (2)
13 ANOS	0,0% (0)	4,0% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,0% (4)
14 ANOS	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
15 ANOS	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
22 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
23 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
26 ANOS	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>57,0% (57)</b>	<b>27,0% (27)</b>	<b>14,0% (14)</b>	<b>1,0% (1)</b>	<b>1,0% (1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto às condições de trabalho X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
<b>Condições de trabalho</b>								
Muito satisfeito	3,0% (3)	10,0% (10)	6,0% (6)	12,0% (12)	13,0% (13)	1,0% (1)	12,0% (12)	57,0% (57)
Completamente satisfeito	4,0% (4)	2,0% (2)	10,0% (10)	7,0% (7)	2,0% (2)	0,0% (0)	2,0% (2)	27,0% (27)
Satisfeito	4,0% (4)	8,0% (8)	1,0% (1)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	14,0% (14)
Pouco satisfeito	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% (11)</b>	<b>21,0% (21)</b>	<b>17,0% (17)</b>	<b>20,0% (20)</b>	<b>15,0% (15)</b>	<b>1,0% (1)</b>	<b>15,0% (15)</b>	<b>100% (100)</b>

Gráfico - Quanto a tecnologia fornecida

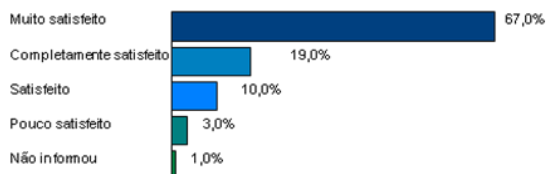


Tabela - Quanto a tecnologia fornecida X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Tecnologia de processos</b>				
Muito satisfeito	51,0% (51)	16,0% (16)	0,0% (0)	67,0% (67)
Completamente satisfeito	13,0% (13)	6,0% (6)	0,0% (0)	19,0% (19)
Satisfeito	7,0% (7)	3,0% (3)	0,0% (0)	10,0% (10)
Pouco satisfeito	2,0% (2)	1,0% (1)	0,0% (0)	3,0% (3)
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% (73)</b>	<b>26,0% (26)</b>	<b>1,0% (1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto a tecnologia fornecida X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
<b>Tecnologia de processos</b>					
Muito satisfeito	28,0% (28)	27,0% (27)	12,0% (12)	0,0% (0)	67,0% (67)
Completamente satisfeito	0,0% (0)	13,0% (13)	6,0% (6)	0,0% (0)	19,0% (19)
Satisfeito	1,0% (1)	5,0% (5)	4,0% (4)	0,0% (0)	10,0% (10)
Pouco satisfeito	2,0% (2)	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	3,0% (3)
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>31,0% (31)</b>	<b>45,0% (45)</b>	<b>23,0% (23)</b>	<b>1,0% (1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto a tecnologia fornecida X Posição hierárquica

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
<b>Tecnologia de processos</b>						
Muito satisfeito	4,0% (4)	4,0% (4)	3,0% (3)	54,0% (54)	2,0% (2)	67,0% (67)
Completamente satisfeito	2,0% (2)	5,0% (5)	3,0% (3)	9,0% (9)	0,0% (0)	19,0% (19)
Satisfeito	3,0% (3)	2,0% (2)	4,0% (4)	0,0% (0)	1,0% (1)	10,0% (10)
Pouco satisfeito	2,0% (2)	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,0% (3)
Não informou	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% (11)</b>	<b>12,0% (12)</b>	<b>10,0% (10)</b>	<b>63,0% (63)</b>	<b>4,0% (4)</b>	<b>100% (100)</b>



Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Quanto a tecnologia fornecida X Tempo funcional

Tecnologia de processos	Muito satisfeito	Completamente satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Não informou	TOTAL
<b>TEMPO FUNCIONAL</b>						
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
4 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
7 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
11 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO	14,0% (14)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	18,0% (18)
1 ANO E 2 MESES	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO E 5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
2 ANOS	8,0% ( 8)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	9,0% ( 9)
3 ANOS	6,0% ( 6)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	7,0% ( 7)
3 ANOS E 7 MESES	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
4 ANOS	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
5 ANOS	12,0% (12)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	15,0% (15)
6 ANOS	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
7 ANOS	14,0% (14)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	16,0% (16)
7 ANOS E MEIO	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
9 ANOS	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
12 ANOS	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
13 ANOS	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
22 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
23 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
26 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>67,0% ( 67)</b>	<b>19,0% ( 19)</b>	<b>10,0% ( 10)</b>	<b>3,0% ( 3)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Quanto a tecnologia fornecida X Nº de vezes que foi promovido

Tecnologia de processos	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
Muito satisfeito	4,0% ( 4)	16,0% (16)	11,0% (11)	13,0% (13)	10,0% (10)	1,0% ( 1)	12,0% (12)	67,0% ( 67)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	5,0% ( 5)	6,0% ( 6)	5,0% ( 5)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	19,0% ( 19)
Satisfeito	6,0% ( 6)	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	10,0% ( 10)
Pouco satisfeito	1,0% ( 1)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>17,0% ( 17)</b>	<b>20,0% ( 20)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>100% (100)</b>

Gráfico - Balanço geral em relação à MASA da Amazônia

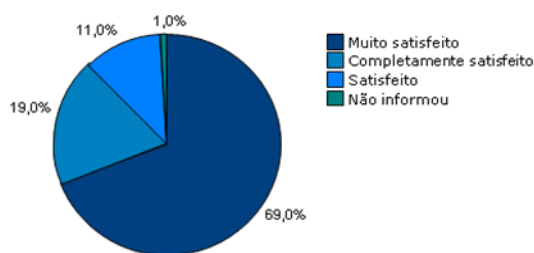


Tabela - Balanço geral em relação à MASA da Amazônia X Sexo

SEXO	Masculino	Feminino	Não informou	TOTAL
<b>Geral - MASA</b>				
Muito satisfeito	52,0% ( 52)	17,0% ( 17)	0,0% ( 0)	69,0% ( 69)
Completamente satisfeito	13,0% ( 13)	6,0% ( 6)	0,0% ( 0)	19,0% ( 19)
Satisfeito	8,0% ( 8)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	11,0% ( 11)
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>73,0% ( 73)</b>	<b>26,0% ( 26)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Balanço geral em relação à MASA da Amazônia X Faixa etária

IDADE	Entre 18 e 25	Entre 26 e 40	Mais de 40	Não informou	TOTAL
<b>Geral - MASA</b>					
Muito satisfeito	24,0% ( 24)	27,0% ( 27)	18,0% ( 18)	0,0% ( 0)	69,0% ( 69)
Completamente satisfeito	0,0% ( 0)	15,0% ( 15)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	19,0% ( 19)
Satisfeito	7,0% ( 7)	3,0% ( 3)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	11,0% ( 11)
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>31,0% ( 31)</b>	<b>45,0% ( 45)</b>	<b>23,0% ( 23)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% (100)</b>

Tabela - Balanço geral em relação à MASA da Amazônia X Posição hierárquica

POSICÃO HIERÁRQUICA	Supervisor	Chefe	Gerente	Colaborador	Não informou	TOTAL
<b>Geral - MASA</b>						
Muito satisfeito	4,0% ( 4)	5,0% ( 5)	8,0% ( 8)	51,0% (51)	1,0% ( 1)	69,0% ( 69)
Completamente satisfeito	3,0% ( 3)	5,0% ( 5)	2,0% ( 2)	9,0% ( 9)	0,0% ( 0)	19,0% ( 19)
Satisfeito	4,0% ( 4)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	2,0% ( 2)	11,0% ( 11)
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>12,0% ( 12)</b>	<b>10,0% ( 10)</b>	<b>63,0% ( 63)</b>	<b>4,0% ( 4)</b>	<b>100% (100)</b>

Avaliação da satisfação dos gestores e colaboradores e sua relação com o desempenho: o caso da Masa da Amazônia.

Tabela - Balanço geral em relação à MASA da Amazônia X Tempo funcional

Geral - MASA	Muito satisfeito	Completamente satisfeito	Satisfeito	Não informou	TOTAL
<b>TEMPO FUNCIONAL.</b>					
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
4 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
5 MESES	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
7 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
11 MESES	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO	9,0% ( 9)	4,0% ( 4)	5,0% ( 5)	0,0% ( 0)	18,0% ( 18)
1 ANO E 2 MESES	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
1 ANO E 3 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
1 ANO E 5 MESES	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
2 ANOS	8,0% ( 8)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	9,0% ( 9)
3 ANOS	6,0% ( 6)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	7,0% ( 7)
3 ANOS E 7 MESES	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
4 ANOS	2,0% ( 2)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
5 ANOS	11,0% ( 11)	2,0% ( 2)	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	15,0% ( 15)
6 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
7 ANOS	15,0% ( 15)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	16,0% ( 16)
7 ANOS E MEIO	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
8 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
9 ANOS	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)
12 ANOS	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)
13 ANOS	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)
14 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
15 ANOS E 10 MESES	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
22 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
23 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
26 ANOS	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>69,0% ( 69)</b>	<b>19,0% ( 19)</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>100% ( 100)</b>

Tabela - Balanço geral em relação à MASA da Amazônia X Nº de vezes que foi promovido

QUANTAS VEZES FOI PROMOVIDO	Nenhuma vez	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	10 vezes	Não informou	TOTAL
<b>Geral - MASA</b>								
Muito satisfeito	4,0% ( 4)	15,0% ( 15)	13,0% ( 13)	14,0% ( 14)	12,0% ( 12)	1,0% ( 1)	10,0% ( 10)	69,0% ( 69)
Completamente satisfeito	4,0% ( 4)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	5,0% ( 5)	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	19,0% ( 19)
Satisfeito	3,0% ( 3)	6,0% ( 6)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	11,0% ( 11)
Não informou	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>11,0% ( 11)</b>	<b>21,0% ( 21)</b>	<b>17,0% ( 17)</b>	<b>20,0% ( 20)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>1,0% ( 1)</b>	<b>15,0% ( 15)</b>	<b>100% ( 100)</b>