

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
ANDRÉA PEREIRA DA CONCEIÇÃO**

**ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA
ORGANIZACIONAL DOS EMPREGADOS DE UMA
EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE**

**Taubaté – SP
2020**

ANDRÉA PEREIRA DA CONCEIÇÃO

**ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA
ORGANIZACIONAL DOS EMPREGADOS DE UMA
EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientadora: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues
Coorientador: Prof. Dr. Edson Aparecida Araujo
Querido Oliveira

**Taubaté – SP
2020**

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

C744e	<p>Conceição , Andrea Pereira da</p> <p>Estudos dos fatores que influenciam o clima organizacional dos empregados de uma empresa familiar de pequeno porte. / Andrea Pereira da Conceição. – Taubaté, 2020.</p> <p>116 f. il.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2020.</p> <p>Orientação: Profa. Dra. Marilsa de Sa Rodrigues , Coorientador Prof. Dr. Edson Aparecida Araujo Querido Oliveira, Departamento de Gestão e Negócios.</p> <p>1. Planejamento regional. 2. Empresas familiares. 4. Desempenho. I.Título.</p> <p>CDD – 338.981</p>
-------	---

ANDRÉA PEREIRA DA CONCEIÇÃO

**ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL DOS
EMPREGADOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Edson Aparecida Araújo Querido Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Fabiane Ferraz Silveira Fogaça

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Andreia Maria Pedro Salgado

Unesp/Feg

Assinatura _____

À minha avó Doca e meu avô Balera pelo amor mais puro e sublime do mundo dedico (*In memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força de me permitir chegar até o final com esse trabalho, a minha família: Minha mãe Alzerina Pereira da Conceição, minha irmã Dayane Pereira da Conceição e meus sobrinhos Sterverson Santiago Pereira e Clara Melissa Pereira, por serem parte de quem eu sou.

À Universidade de Taubaté, na pessoa do coordenador do PGDR, o Professor doutor Edson Aparecida Araújo Querido Oliveira e a minha orientadora Professora doutora Marilsa de Sá Rodrigues, pela paciência e dedicação no ato de transmitir seus conhecimentos.

A todos os meus colegas da turma 24i, que família linda, que história magnífica trilhamos juntos até aqui. Às minhas colegas de que confinamento Jucicleia Teodoro e Venusa Delgado Rego. Obrigada, por tudo, por todos os momentos de ajuda, de compartilhar, de viver juntos naqueles metros quadrados que foram nossa casa por 45 dias.

À minha amiga/irmã Cheila Fernandes de Andrade, por estar comigo sempre, por compartilhar, por puxar minha orelha sempre que necessário ao longo não só dessa jornada, mais da vida.

Por fim, expresso minha gratidão à Universidade Estadual do Tocantins e Faculdade Carajás, por me proporcionarem o sonho da docência e assim, me despertar o interesse em trilhar esse caminho que me trouxe até aqui.

RESUMO

As empresas familiares constituem-se o seguimento empresarial mais abundante em todo o mundo; nota-se, assim, que são empreendimentos de grande valia para o desenvolvimento econômico e financeiro mundial, já que 59% das empresas brasileiras são familiares. Esse tipo de empresa possui particularidades na sua gestão uma vez que é comumente dirigida pela família, podendo acarretar dificuldades de carreira, por exemplo, para pessoas que não façam parte do grupo familiar. O clima organizacional é uma estratégia para aferir o nível de satisfação dos empregados para com as práticas e políticas de gestão adotadas ou não pelas empresas. Identificar o que os funcionários pensam sobre o ambiente organizacional é relevante porque pode direcionar a estratégia de gestão de pessoas, interferindo na produtividade. O objetivo desse estudo é analisar o clima organizacional de uma empresa familiar de pequeno porte, localizada no extremo norte do estado do Tocantins. Deste modo, para atingi-lo adotou-se como metodologia: pesquisa bibliográfica e de campo. Os textos acadêmicos pesquisados alicerçaram a discussão dos resultados. Para a pesquisa de campo foram utilizados dois instrumentos, o primeiro, uma entrevista semiestruturada composta de 9 questões abertas, direcionadas somente ao gestor da empresa; o segundo instrumento foi um questionário composto por vinte e cinco afirmativas, com quatro opções de resposta, desenvolvido a partir da escala de clima organizacional elaborada por Kolb (1978), composta por sete dimensões, a saber: apoio e calor humano, liderança, conformidade, padrões, recompensa, responsabilidade e clareza. Optou-se realizar o estudo por censo, dada a facilidade de acesso à população. Os dados foram coletados e posteriormente tabulados, utilizando-se de tabelas e gráficos, além de análises estatísticas de média, e correlação de *Spearman*. A entrevista com o gestor foi direcionada e tratada utilizando-se da técnica narrativa. O quadro geral dos resultados expõe que há relativa satisfação entre os empregados, e um bom clima organizacional. Identificou-se, especialmente, satisfação em relação aos padrões da empresa; a existência de metas claras, bem definidas e alcançáveis; um forte sentimento de pertencimento à empresa; e, um ambiente que favorece os laços de amizade e os relacionamentos interpessoais. A existência de padrões e metas de desempenho indicam que a empresa está em processo de profissionalização. Entre os pontos de maior insatisfação, destacam-se: a falta de autonomia e pouca participação nas decisões da empresa; insatisfação com a política de recompensas; e falta de estímulo à criatividade e à inovação. Observa-se que as decisões da empresa são tomadas por pessoas com vínculo conjugal ou afetivo, denotando forte influência da característica de empresa familiar sobre o clima organizacional. A insatisfação com o sistema de recompensas e falta de estímulo à inovação são fatores que requerem maior sensibilidade da gestão, para que estes pontos sejam identificados e modificados, visto que, são pontos de discordância entre a visão do gestor e a percepção dos empregados.

Palavras-chave: Desenvolvimento Regional. Empresa Familiar. Clima organizacional.

ABSTRACT

STUDY OF FACTORS THAT INFLUENCE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF EMPLOYEES OF A SMALL FAMILY COMPANY

Family businesses are the most abundant business following in the world; thus, it is noted that they are undertakings of great value for the global economic and financial development, since 59% of Brazilian companies are familiar. This type of company has particularities in its management since it is commonly run by the family, and can cause career difficulties, for example, for people who are not part of the family group. The organizational climate is a strategy to measure the level of employee satisfaction with management practices and policies adopted or not by companies. Identifying what employees think about the organizational environment is relevant because it can drive people management strategy, interfering with productivity. The aim of this study is to analyze the organizational climate of a small family business located in the extreme north of the state of Tocantins. Thus, to achieve this, the following methodology was adopted: bibliographic and field research. The academic texts studied underpinned the discussion of the results. For the field research, two instruments were used, the first, a semi-structured interview composed of 9 open questions, directed only to the company manager; the second instrument was a questionnaire composed of twenty-five statements, with four response options, developed from the organizational climate scale elaborated by Kolb (1978), composed of seven dimensions, namely: support and human warmth, leadership, compliance, standards, reward, responsibility and clarity. It was decided to carry out the study by census, given the ease of access to the population. Data were collected and later tabulated, using tables and graphs, as well as statistical analysis of mean and Spearman correlation. The interview with the manager was directed and treated using the narrative technique. The general picture of the results shows that there is relative satisfaction among employees, and a good organizational climate. Satisfaction in relation to the company's standards was identified in particular; the existence of clear, well-defined and achievable goals; a strong feeling of belonging to the company; and an environment that favors bonds of friendship and interpersonal relationships. The existence of performance standards and goals indicate that the company is in the process of professionalization. Among the points of greatest dissatisfaction are: the lack of autonomy and little participation in the company's decisions; dissatisfaction with the rewards policy; and lack of stimulation of creativity and innovation. It is observed that the company's decisions are made by people with marital or affective ties, denoting a strong influence of the characteristic of a family business on the organizational climate. Dissatisfaction with the reward system and lack of stimulus to innovation are factors that require greater sensitivity of management, so that these points are identified and modified, since they are points of disagreement between the manager's view and the perception of employees.

Keywords: Regional Development. Family Business. Organizational climate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de interação dos fatores que influenciam no clima organizacional	40
Figura 2: Diagrama sobre pesquisa de clima: motivos, fatores e aplicação dos resultados.....	44
Figura 3: Modelo de Pesquisa de Clima de Kolb <i>et al.</i>	48
Figura 4: Fluxograma dos procedimentos metodológicos	53
Figura 5: Mapa geográfico da região do Bico do Papagaio	55
Figura 6: Organograma de níveis hierárquicos e setores da empresa	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Histograma demonstrando a média, desvio padrão e a distribuição da idade dos empregados.....	64
Gráfico 2: Histograma da média, desvio padrão e a distribuição do tempo de empresa	65
Gráfico 3: Gráfico caracterizando a função dos trabalhadores.	66
Gráfico 4: Resultados para o clima organizacional real	68
Gráfico 5: Resultados para o clima organizacional esperado	70
Gráfico 6: Médias das dimensões de KOLB real.....	72
Gráfico 7: Médias das dimensões de KOLB esperado.....	73
Gráfico 8: Dimensões Kolb real e esperado.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de pessoas ocupadas no comércio nos municípios objeto de estudo	17
Tabela 2: Demonstração das dimensões X Questões no instrumento	57
Tabela 3: Caracterização do Perfil Demográfico.....	63
Tabela 4: Resultado geral para o clima Real.....	67
Tabela 5: Resultado geral para o clima Esperado.....	69
Tabela 6: Matriz de correlação de Spearman entre as dimensões de KOLB real com o esperado.	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução no foco da psicologia organizacional	34
Quadro 2: Modelo de Pesquisa de Clima de SBRAGIA	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema	15
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Delimitação do estudo	17
1.4 Relevância do estudo	18
1.5 Organização do trabalho.....	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 Empresas Familiares	20
2.1.2 Micro e Pequenas Empresas Familiares	24
2.1.3 Gestão das Empresas Familiares	28
2.2 Psicologia Organizacional e a Interface com o Clima das Organizações Empresariais	32
2.2.1 Satisfação no Trabalho.....	35
2.3 Clima Organizacional.....	36
2.3.1 Clima Organizacional em Empresas Familiares.....	40
2.4 Pesquisa de clima.....	42
2.4.1 Fatores considerados na pesquisa de clima	43
2.4.2 Modelos de pesquisa de clima e suas características.....	45
3 MÉTODO	51
3.1 Tipo de Pesquisa	51
3.2 Unidade de Pesquisa.....	54
3.3 População	56
3.4 Instrumentos de Pesquisa	56
3.5 Coleta de Dados	58
3.6 Análise de Dados.....	59
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	61
4.1 Caracterização da Empresa.....	61
4.1.1 Caracterização Sociodemográfica.....	62

4.2	Caracterização dos dados obtidos através do instrumento questionário Kolb: real e esperado	66
4.2.1	Resultado Geral para o clima organizacional: real e esperado.....	67
4.3.1	Estatísticas Descritivas das Dimensões do Instrumento (Kolb).....	72
4.3.4	Matriz de correlação Spearman entre as dimensões de Kolb real com o esperado	75
4.3	Clima organizacional segundo a dimensão	77
4.3.1	Responsabilidade	77
4.3.2	Recompensa	78
4.3.3	Conformismo	81
4.3.4	Calor e apoio	82
4.3.5	Liderança.....	84
4.3.6	Padrões.....	87
4.3.7	Clareza organizacional.....	88
4.4	Aspectos da gestão da empresa familiar	90
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
	REFERÊNCIAS.....	100
	APENDICE A - QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASEADO NA ESCALA DE KOLB	112
	APENDICE B: ENTREVISTA COM O GESTOR DA EMPRESA.	114
	ANEXO A: PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	116

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são organizações fundadas e administradas por um grupo de pessoas ligadas por laços de afinidade ou fatores genéticos, de modo que, através do processo de sucessão, tais empreendimentos perpetuam-se sob o controle da mesma família ao longo das gerações, ou seja, são transferidas hereditariamente.

Ainda que haja muitos conceitos sobre o que é uma empresa familiar, existem três aspectos fundamentais para sua compreensão, a saber: o fato de pertencer a uma família, o poder por ela exercido, e o interesse em repassar a empresa para as gerações que virão (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Em todo o mundo estas organizações aparecem como sendo as mais numerosas, mas, as taxas de surgimento e extinção são igualmente altas, realidade que expressa a grande importância deste seguimento empresarial como fator de desenvolvimento social e econômico das nações.

No Brasil, por exemplo, a maioria dos empreendimentos iniciou suas atividades como um negócio familiar, motivados pela possibilidade de melhoria da situação financeira, ou pela concretização de um sonho (SEBRAE, 2017). Nesse sentido, Freitas e Frezza (2005), pontuam que no Brasil, quase a totalidade dos empreendimentos são familiares, e empregam 60% da mão de obra presente no mercado de trabalho.

Mediante tamanha relevância, frequentemente as empresas familiares inspiram pesquisas e amplas discussões (FREITAS; BARTH, 2012), como é o caso do presente estudo, que objetivou verificar o clima organizacional de uma empresa familiar de pequeno porte, localizada no extremo norte do estado do Tocantins.

Quanto ao clima organizacional, Oliveira, Santos e Tadeucci (2012) afirmam que a análise do ambiente organizacional se mostra um importante instrumento diante da necessidade de compreender e propor intervenções no cenário laboral, assim como, tais intervenções são potenciais ferramentas de melhoria no ambiente organizacional podendo fortalecer esforços nos processos inovadores.

Assim, diagnosticou-se a percepção dos funcionários da referida empresa acerca das suas políticas de gestão, bem como do próprio clima organizacional que é resultante destas. Utilizou-se, para tanto, da ferramenta de avaliação de clima organizacional denominada Escala de Kolb, a qual verifica o clima organizacional a

partir de sete dimensões: apoio e calor humano, liderança, conformidade, padrões, recompensa, responsabilidade e clareza.

Complementou-se o estudo com aplicação de entrevista para o gestor, que também é o diretor presidente da empresa foco deste estudo. Um bom desempenho do gestor é vital para o funcionamento da empresa, nele reside o poder de decisão sobre a administração dos recursos materiais e humanos do empreendimento; desta forma, ele precisa dispor de conhecimentos técnicos, além de uma visão humanística, no que tange ao clima da empresa.

Nesse sentido, Beffa (2016) afirma que o gestor, ao se deparar com a organização empresarial e o trabalhador, mostra-se direcionado para uma ordem socioeconômica competitiva, característica do sistema capitalista. Todavia, a competitividade implica na busca da empresa por aspectos diferenciais que irão manter a sua constância no mercado, assim, muitas ações são implementadas a fim de considerar os colaboradores em sua subjetividade.

A pesquisa de clima permite observar aspectos relevantes em relação à subjetividade dos colaboradores, de modo que estes resultados, depois de observados, contextualizados e cientificamente embasados, são utilizáveis em intervenções que beneficiarão a organização empresarial.

Sobretudo, auxilia no resgate da dignidade da pessoa humana enquanto empregado, bem como na humanização dentro das empresas, que compõe aspectos essenciais para as mudanças bem sucedidas. Condições que não podem ser ignoradas diante da necessidade de cooperação que sustentam práticas essenciais para tornar o trabalho mais significativo (BEFFA, 2016).

1.1 Problema

De acordo o SEBRAE (2017), ter um membro da família como sócio ou empregado da empresa é realidade na maioria dos pequenos negócios no Brasil; ainda, 59% das empresas de pequeno porte brasileiras são empresas familiares. Dados do SEBRAE (2019) demonstram que micro e pequenas empresas são responsáveis por 27% do PIB nacional e geram quase 600 bilhões em negócios todos os anos.

Atualmente o clima organizacional desperta interesse em todas as empresas familiares, devido a sua forte interferência nos processos organizacionais e psicológicos, a exemplo da comunicação, tomada de decisões, solução de problemas, aprendizado, motivação, influência na produtividade da organização e satisfação dos seus colaboradores (PEÑA CÁRDENAS *et al.*, 2015). Corroborando, Machado e Goulard (2014) afirmam que pesquisar o clima na organização pode ser considerado como uma forte estratégia de gestão.

A manutenção de micro e pequenas empresas requer o poder de competitividade, e, considerando que a empresa objeto desse estudo é da área comercial, o atendimento torna-se fundamental para o sucesso da gestão. O atendimento é realizado pelos funcionários, que devem estar satisfeitos com a empresa para representá-la de maneira satisfatória para o cliente.

Levando em consideração esses fatores tão importantes para a economia e para o desenvolvimento regional, este estudo tem como pergunta norteadora da pesquisa: quais são as características do clima organizacional de uma empresa familiar de pequeno porte localizada no extremo norte do estado do Tocantins?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional de uma empresa familiar de pequeno porte localizada no extremo norte do estado do Tocantins.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar qual o grau de satisfação dos empregados com relação às condições e ao ambiente de trabalho;
- Identificar os principais aspectos da gestão da empresa familiar;

- Investigar como é o clima organizacional de uma empresa familiar.

1.3 Delimitação do estudo

A pesquisa se delimita ao estudo do clima organizacional de uma empresa familiar, e dos aspectos de gestão relacionados. O tema do clima organizacional se relaciona com outros do mesmo campo, a psicologia organizacional. Importa frisar que a presente pesquisa não analisou outros temas, como motivação e cultura organizacional.

A empresa em questão possui como principal atividade econômica a revenda de móveis e eletrodomésticos. A empresa opera nos estados do Pará, município de Piçarra, e no estado do Tocantins, nos municípios de: Axixá do Tocantins, Augustinópolis, Araguaã, Sítio Novo do Tocantins e Xambioá.

A Tabela 1 demonstra o número de pessoas ocupadas no comércio varejista, e os respectivos percentuais de distribuição nos municípios citados anteriormente, com dados extraídos do IBGE (2017) e CAGED (2019):

Tabela 1: Número de pessoas ocupadas no comércio nos municípios objeto de estudo

Estado/Cidade	População	População ocupada	Ocupados/Comércio
Tocantins			
Augustinópolis	15.950	1.789	27,52%
Axixá do Tocantins	9.275	820	12,68%
Araguanã	5.030	323	8,66%
Sítio Novo do Tocantins	9.148	607	7,90%
Xambioá	11.484	1.404	9,82%
Pará			
Piçarra	12.697	995	9,04%

Fonte: IBGE (2017); CAGED (2019).

O trabalho limita-se ao estudo das estratégias de gestão e clima organizacional de uma empresa familiar do ramo comercial, uma vez que as empresas comerciais representam um percentual significativo de empregabilidade nos municípios onde estão situadas.

1.4 Relevância do estudo

A região do Bico do Papagaio, localizada no extremo norte do Estado do Tocantins, tem sua economia baseada, de modo geral, na agricultura e nos empregos públicos. As empresas localizadas na região são, em sua maioria, micro e pequenas empresas, conforme estudo apresentado pelo SEBRAE (2017); a mesma pesquisa demonstrou, ainda, que essas empresas possuem no máximo quatro empregados, dos quais pelo menos um faz parte da estrutura familiar do proprietário da empresa.

Portanto, as empresas familiares fazem parte da economia local contribuindo com a geração de empregos, bem como com todo o contexto socioeconômico, sendo grande a importância da continuidade e mantimento dessas empresas para o desenvolvimento regional.

No entanto, as empresas familiares têm suas particularidades diante da sua composição de recursos humanos, sobretudo, no que concerne à sua direção, que geralmente é composta por membros de uma mesma família.

Para a continuidade dos empreendimentos familiares uma boa gestão é o melhor caminho. Nesse sentido, Silva, Azevedo e Pinho (2015) afirmam que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta estratégica para os gestores, através da qual se pode identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à fatores inerentes ao exercício profissional e o desempenho das atividades, como por exemplo, liderança, motivação, trabalho em equipe, dentre outros.

A produção acadêmica a respeito do tema abordado ainda é pequena. No Portal de Periódico do CAPES, por exemplo, uma breve pesquisa sobre o tema clima organizacional em empresa familiar de pequeno porte resultou em somente 55 estudos, que exploram os temas de gestão, empresas familiares, empresas de pequeno porte, ou clima organizacional, de forma isolada. Dessa forma, são poucas as produções que abordam esse tema, de forma integrada, ou estabelecendo correlação.

Desse modo, esse trabalho traz olhares mais aprofundados sobre os aspectos relacionados ao clima organizacional e às empresas familiares, buscando determinar se esses dois fatores combinados tem algum impacto na organização, usando como objeto de estudo uma pequena empresa familiar localizada na região do Bico do Papagaio/TO, no extremo norte do Estado do Tocantins, ilustrando uma realidade que

pode ser encontrada em diversas regiões e que pode ajudar a grande quantidade de empresas familiares existentes no interior do Brasil a lidarem com situações semelhantes.

1.5 Organização do trabalho

Estruturou-se o presente estudo em seis seções. A primeira seção refere-se aos aspectos introdutórios, trazendo: introdução, objetivos, problema, delimitação do estudo e relevância.

A segunda seção constitui-se da revisão de literatura onde são abordados conceitos, características, estudos realizados e os autores mais pertinentes em relação à empresas de pequeno porte, empresas familiares, clima organizacional, e psicologia das organizações; discute-se, ainda, a importância desses empreendimentos dada a sua contribuição para o desenvolvimento regional.

Na terceira seção estão descritos todos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Na quarta seção encontram-se todos os resultados e discussão realizada no intuito de verificar o clima organizacional e a gestão da empresa objeto de estudo.

A quinta seção apresenta as considerações finais, na sexta e última seção, encontram-se as referências bibliográficas consultadas para consubstanciar toda a pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo dedica-se a apresentar o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Portanto, apresenta temas essenciais para compreensão dos resultados.

Inicialmente aborda-se o tema das empresas familiares, em seus conceitos, aspectos e características gerais, com foco nas empresas familiares de micro e pequeno porte.

Nas subseções seguintes são discutidos os temas da psicologia organizacional e clima organizacional, com ênfase nos principais conceitos e teorias.

Por fim, discute-se sobre a pesquisa de clima enquanto ferramenta para avaliação do clima organizacional.

2.1 Empresas Familiares

Empresa familiar é uma organização empresarial como qualquer outra, com um sistema estruturado da mesma maneira das demais que se encontram no mercado, entretanto, esse tipo de empresa está ligada às relações familiares, o que envolve questões afetivas, tornando o processo econômico e financeiro mais complexo (GRZYBOVSKI, 2007).

Corroborando, Adams (2009) traz como definição de empresa familiar, a organização na qual os bens e as decisões são conduzidas por um grupo de pessoas afetivamente ligadas. Deste modo, as definições mais modernas do que vem a ser empresa familiar não estão focadas na relação dos laços consanguíneos e hereditários, destacando-se como pressuposto essencial apenas a existência de afinidade entre os indivíduos.

Todavia, Ussman (2004, p. 17) afirma que “é possível encontrar tantas definições quanto às obras que se consultem sobre o tema já que cada investigador, por necessidades operacionais, propõe a sua própria definição”.

Há divergências a respeito do que se deve considerar como principal elemento de definição de uma empresa familiar, inclusive, existe grande dificuldade quanto a

uma definição precisa em relação a este assunto, visto que organizações familiares apresentam realidades multifacetadas, cujos termos baseiam-se em variados fatores. Persistem, no entanto, três características presentes nas mais diversas definições, a saber, o controle sobre a propriedade, o poder da família sobre a dinâmica da empresa e a intenção de perpetuar a empresa sob a guarda da família ao longo das gerações (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) conceituam empresa familiar como sendo a organização empresarial onde, há pelo menos duas gerações, a mesma família exerce o controle e a administração. Nessa perspectiva, observa-se o requisito do vínculo familiar, bem como a persistência desse vínculo no comando da empresa, através de um número mínimo de gerações.

Corroborando, Coelho e Feres (2017) defendem que a empresa fundada por determinada família que não der continuidade na sua administração através de seus herdeiros, perderá o *status* de empresa familiar. Também devem ser excluídas do conceito, as empresas nas quais a família participa apenas como investidora, sem exercer poder de controle.

A maioria dos empreendimentos no Brasil começou suas atividades como um negócio familiar, motivados pela possibilidade de melhoria da situação financeira, ou pela concretização de um sonho, negócios esses que têm sua gestão continuada pelos membros da família (SEBRAE, 2017).

Ricardo (2012) cita como ponto de partida da história desse tipo de organização no Brasil, o período em que ocorreu a divisão das capitânicas hereditárias, por parte da coroa de Portugal. Os administradores dessas propriedades deveriam passar a gestão da capitânia para seus filhos, e não existia a possibilidade de venda delas para terceiros. Ainda nesse período, em que o país era colônia de Portugal, formaram-se diversas organizações familiares que se consolidaram no meio rural através da produção cafeeira, utilizando o trabalho de escravos.

Ricardo (2012) destaca ainda que, no início da república, o Brasil recebeu centenas de imigrantes dos mais diversos continentes, e que esses imigrantes e as gerações posteriores são responsáveis por uma fatia significativa das empresas que existem até hoje no País.

Até a década de 1950, as empresas familiares brasileiras dominaram quase todos os seguimentos da economia nacional, incluindo atividades agrícolas, indústria

têxtil, mercado de alimentos, serviços, meios de comunicação e até os ligados ao sistema financeiro (GONÇALVES, 2000).

O processo de constituição e formação de empresas no Brasil é propício no âmbito familiar, tendo em vista a tradição das famílias e os vários casos de sucesso, e a utilização de critério de afinidade quando se pensa em montar um negócio (BELTRAM, 2011).

As raízes históricas de empreendimentos familiares repercutem até os dias atuais, mantendo essas empresas como sendo de grande importância para a economia do país, pois, cerca de 90% das empresas brasileiras são familiares (RUDAI *et al.*, 2018, p. 4). Além disso, as empresas familiares empregam cerca 66% dos trabalhadores em todo o Brasil (BRUM; COSTA; PIRES, 2016).

As organizações empresariais familiares constituem a base empresarial da maior parte dos países em todo o mundo, cujos números variam a depender da economia de cada nação (ALMEIDA, 2011).

Muitas das grandes organizações empresariais do país já foram em algum momento uma empresa familiar, mas, que diante de uma série de dificuldades enfrentadas geração após geração, deixaram de ser. Assim, depreende-se que o número de empresas familiares poderia ser bem maior, mas, ainda sim, diante de sua grande contribuição, para a economia brasileira, estas seguem ocupando posição de destaque no mundo dos negócios (FREITAS; BARTH, 2012).

Verificam-se entre as empresas familiares altos índices de crescimento e mortalidade. Ressalta-se que tais problemas requerem soluções, contemplando o debate sobre a cultura nesse tipo de organização, objetivando a amenização ou eliminação dos impasses, dada a relevante contribuição das empresas familiares no crescimento econômico e social (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Independentemente dos conceitos, diferentes nomenclaturas ou definições, as empresas familiares possuem características que as destoam categoricamente das demais empresas profissionais. Em torno da sua identidade organizacional existem, de maneira cultural, vínculos afetivos que geram harmonia entre o grupo; a consequência disso é a fusão entre os laços familiares e a cultura organizacional da empresa, resultante das características da cultura da família (BORNHOLDT, 2005).

A empresa familiar é caracterizada por ser a maioria entre as organizações produtivas no país, suas características diferenciadas acabam por trazer mais vantagens que desvantagens; esses tipos de empresas figuram com mais

humanidade nas relações de trabalho, quando comparadas às grandes corporações (CEPELOWICZ, 1999).

As perspectivas de horizonte da empresa familiar transportam vontades pessoais e institucionais, fatores que devem ser dirigidos e geridos de modo que todos os entes se tornem satisfeitos ao desfrutar de um sistema organizacional justo e simples, regido e apoiado pela organização familiar (WERNER, 2004).

Caracterizando as empresas familiares, Coelho e Féres (2017) apresentam as suas vantagens competitivas e vulnerabilidades, as quais são: agregar valor aos produtos ou serviços oferecidos, através da utilização do nome da família; maior probabilidade de os sócios injetarem dinheiro em caso de crises; e envolvimento afetivo, que culmina em uma maior dedicação à empresa, especialmente em tempos de dificuldades.

Todavia, há suscetibilidades, como estruturação *intuito personae*, havendo a escolha de sociedade limitada trazendo restrições à circulação de cotas; as tendências a conflitos de interesse entre sócios; e, ainda, a sucessão restrita aos membros da família.

Um aspecto a ser observado na dinâmica das empresas familiares é a influência dos relacionamentos nos resultados estratégicos ou gerenciais, pelo fato de que os laços afetivos, muitas vezes, são base para as decisões. As reações emocionais dos indivíduos, vivenciadas em cada situação, constroem parâmetros e estruturam limites profissionais de cada componente da empresa, o que vem a refletir nas perspectivas desta (FREIRE *et al.*, 2010).

Ussman (2004) menciona que as empresas familiares têm problemas únicos, resultantes da inter-relação envolvendo família-empresa, e o vínculo entre propriedade e direção, o que dificulta processos como as decisões mais complexas. O fato é explicado através da tríade (propriedade, direção e família), um modelo referente aos diferentes papéis que podem ser exercidos simultaneamente por um único integrante da empresa, o qual poderá ser sócio, familiar e empregado.

Quanto ao financiamento, neste seguimento empresarial, a maioria possui um capital estabilizado, dessa forma, as novas aplicações, geralmente, dependem de recursos próprios (GUERRERO; BARRIOS, 2013). Tal aspecto reforça a confusão patrimonial que ocorre em empresas familiares, caracterizado por Freire *et al.* (2010), como um vício de Cultura Familiar.

2.1.2 Micro e Pequenas Empresas Familiares

As empresas familiares podem se constituir sobre diversos portes, de microempresas a grandes corporações. Mas, no Brasil, 52% das micro e pequenas empresas – MPEs são empresas familiares (SEBRAE, 2017). Portanto, dentre as organizações empresariais classificadas como microempresas ou empresas de pequeno porte, as empresas familiares são maioria.

Este fato que denota que as empresas familiares de micro e pequeno porte são numerosas, e demandam análise mais aprofundada. As MPEs, assim como as empresas familiares, comportam uma série de particularidades em função do seu tipo de organização, assim, importa conhecer tais peculiaridades e relacioná-las às das empresas familiares.

É comum a confusão entre a definição de microempresas com empresas de pequeno porte. Em números, as MPEs representam um total de 34,4% de empresas brasileiras, enquanto as empresas de pequeno porte somam o total de 4,43% (DATASEBRAE, 2019).

Para ser considerada como Micro ou Pequena Empresa no Brasil, o empreendimento deve se enquadrar em alguns critérios, e pode aproveitar algumas vantagens como, por exemplo, a inclusão no Simples Nacional, um regime tributário especial, previsto na Lei Complementar nº 123 de 12 de Dezembro de 2006 (SIMPLES NACIONAL, 2019).

Conforme a Lei Complementar nº 123/06, as microempresas e as empresas de pequeno porte são aquelas que realizam, profissionalmente, atividade econômica, com o objetivo de produzir e circular bens, cuja renda bruta anual seja igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), quando se tratar de microempresa; ou, receita bruta entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), no caso de empresa de pequeno porte (BRASIL, 2006).

As micro e pequenas empresas são peças fundamentais na ordem econômica do Brasil, sobretudo, em relação à geração de empregos. Mesmo em períodos de crise econômica, o setor não estagnou na geração de postos de trabalho. Entre os anos de 2005 a 2015 foram gerados 6,1 milhões de empregos na esfera das MPEs (DIEESE, 2017).

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (2017) relacionou dados colhidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do ano de 2015, de modo que foram apresentados importantes números a respeito da evolução das micro e pequenas empresas em quantidade no Brasil.

Segundo a pesquisa, em 2015, a região Norte somou o total de 257.360 (duzentas e cinquenta e sete mil, trezentas e sessenta) micro e pequenas empresas, representando 3,8% do total desse seguimento no país. As regiões sul e sudeste apresentaram os maiores percentuais, correspondendo a 22,2% e 50,2%, respectivamente.

É importante ressaltar os números pertinentes ao Estado do Tocantins, que somaram um total de 34.317 (trinta e quatro mil trezentas e dezessete) micro e pequenas empresas em 2015, constituindo 0,5% do total de empresas deste ramo no país (DIEESE, 2017).

As MPEs contribuem significativamente para a economia nacional, especialmente em tempos de crises, gerando emprego e renda, impedindo que se chegue a estágios mais críticos de pobreza.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2003) utiliza o termo 'colchão amortecedor do desemprego' ao se referir às MPEs, considerando sua importância como válvula de escape para parte dos cidadãos, que podem criar o próprio negócio, tornando-se uma oportunidade de emprego para grande parcela populacional, sem grandes exigências de qualificação e aperfeiçoamento, fatores que, muitas vezes, obstam a inserção dos menos instruídos no mercado de trabalho.

Todavia, nota-se o fato de tais empresas possuírem um ciclo de vida pequeno, ou seja, tem uma existência de curta duração. Conforme o Sebrae (2007), a partir de dados obtidos entre os anos de 2000 a 2005, verificou-se, nos empreendimentos de até dois anos, uma taxa de mortalidade de 49,4% nos primeiros três anos de implementação.

As micro e pequenas empresas caracterizam-se por apresentarem baixa aplicação de capital; altas taxas de nascimento e de morte; alto índice demográfico; presença marcante dos proprietários operando nas atividades; sócios e membros da família inseridos nas atividades de mão-de-obra; centralização do poder de decisão; relação próxima entre os proprietários e as empresas; registros contábeis minimamente adequados; contratação direta dos funcionários; não exigência de mão-

de-obra não qualificada; pouco investimento em inovação tecnológica; dificuldades de acesso à linhas de crédito para capital de giro e subordinação às empresas de grande porte (IBGE, 2003).

Algumas das características supramencionadas constituem-se em obstáculos a serem superados pelas pequenas empresas, através de estratégias adequadas de gestão e planejamento. Após passarem por adversidades, as MPEs que conseguem se manter no mercado passam a enfrentar, na maioria das vezes, dificuldades advindas da falta de planejamento, a exemplo dos problemas institucionais.

Nesses empreendimentos, o gestor costuma agir de maneira distanciada do que preconizam as técnicas de administração, assim, são atendidas as perspectivas subjetivas, resultando em prejuízos para a empresa (MIGLIOLI, 2006).

Concordando, Almeida (1994) relaciona as dificuldades das empresas em se manterem competitivas e produtivas a problemas como a falta de estratégias, uma vez que 80% dos impasses defrontados pelas MPEs estão relacionados à deficiência estratégica e 20% à escassez de recursos. Nesse mesmo sentido, as micro e pequenas empresas brasileiras têm dificuldades de alcançar esta meta, haja vista que apresentam baixo nível gerencial, gestão informal e escassez de recursos (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006).

Necessário é o investimento nas devidas estratégias de gestão, considerando que as Micro e pequenas empresas impactam desenvolvimento regional e local, por meio de implicações socioeconômicas e até mesmo culturais. O desenvolvimento regional é um processo que se estrutura em três cenários interligados e recentes, sendo estes, cenário estratégico, cenário contextual e cenário político. Atualmente, há a interação de dois destes processos, que estão presentes em todos os países. Trata-se do processo de abertura externa, impelido pela força da globalização, e do processo de abertura interna, por sua vez impulsionado pela força da descentralização. Um sendo essencialmente econômico e o outro político (BOISIER, 2009).

Boisier (2009) trata a respeito da abertura interna, ou seja, da descentralização como sendo resultante de uma política econômica voltada para aumento liberdade do setor privado, que está relacionado ao aumento das MPEs.

Neste cenário, é importante ressaltar a figura do empreendedor, um ente que gera riqueza através de processos criativos. Segundo Schumpeter (1982), o empresário inovador é de extrema importância enquanto componente básico para o

desenvolvimento econômico, através da iniciativa e criatividade empreendedora, principalmente, quando aliado ao crédito bancário e às inovações tecnológicas.

As Micro e Pequenas Empresas destacam-se como peças fundamentais para o desenvolvimento local. Filion (1999) relata que a Grã-Bretanha foi um dos primeiros países a reconhecer a relevância destes empreendimentos como vetores de importância social e política, indo além do aspecto puramente econômico.

Felizmente, a relação de empreendedorismo social, atualmente, opera em todos os continentes nas mais diversas áreas, trabalhando em soluções para variados problemas sociais, como erradicação da pobreza, direitos difusos, e até sustentabilidade ambiental, através de fomentos fornecidos pela iniciativa pública e privada, entre outras organizações, que buscam a geração de renda através de atividade de ação coletiva, influenciando significativamente na economia local e nacional para o meio da geração de emprego e de renda (BOSE, 2013).

Corroborando, Sachs (2004) compreende o desenvolvimento social conforme o prisma das gerações de direitos humanos, quais sejam: direitos civis e políticos, direitos econômicos, sociais, culturais, ao meio ambiente e ao desenvolvimento. Assim são inseridos dentro da ideia de desenvolvimento social os sinônimos de justiça social como, igualdade, equidade e solidariedade, passando a buscar-se não apenas resultados puramente econômicos, mas, a redução das misérias e promoção de melhoria de vida aos marginalizados.

Ainda sobre o empreendedorismo social, Oliveira (2003) identificou que se trata de uma nova ferramenta de enfrentamento da pobreza, através uma nova perspectiva, uma vez que, o grande desafio do século XXI é promover o desenvolvimento humano por meio de ações eficazes, compreendendo o ser humano como sujeito central de tais ações, gerando assim transformação social, emancipação individual e empoderamento dos cidadãos.

Segundo Grisi (2008), todo esse desenvolvimento social é favorecido quando se busca a compreensão das potencialidades dos moradores de determinada comunidade, associada aos recursos e inovações tecnológicas, condições financeiras e humanísticas, bem como, efetivação de projetos e programas governamentais que incluam a educação para o empreendedorismo.

Assim, as características apontadas para as micro e pequenas empresas revelam muita semelhança com as empresas familiares, indicando desse modo que a maioria dessas organizações, são também empreendimentos familiares confirmando

o fato que de as empresas familiares são numerosas e essenciais para a economia mundial.

Considerando sua importância no cenário nacional, e para o desenvolvimento regional, importa aprofundar do debate sobre a gestão dessas empresas.

2.1.3 Gestão das Empresas Familiares

Segundo Daft (2005), gestão ou administração refere-se ao processo que visa o alcance eficaz e eficiente dos objetivos da organização; para tanto, é necessário planejamento adequado, liderança e domínio dos recursos da empresa. Portanto, é o meio pelo qual a empresa atinge e chega aos seus propósitos, movendo os seus recursos materiais e humanos, alocando-os de modo a desempenharem os melhores resultados.

Segundo Oliveira (2010), a gestão compõe-se de um conjunto de princípios, estratégias e funcionalidades, objetivando alavancar, de modo congruente, o planejamento do futuro da empresa, conforme desejado; após isso, a administração da sua efetividade e eficácia, bem como, a organização e direcionamento dos recursos destinados nas diversas áreas da empresa que estejam em funcionamento.

Uma gestão adequada permite a consolidação de meios que proporcionam aos seus profissionais maneiras otimizadas de agir; além de agregar qualidade aos processos de tomada de decisão e prioridades a serem estabelecidas, define ainda as devidas funções dentro da organização, sobretudo, mirando o bom êxito nos negócios atuais e futuros (OLIVEIRA, 2010).

Em relação às empresas familiares, a gestão refere-se aos processos relativos à sua administração, operacionalização e perpetuidade (FREITAS; BARTH, 2012), portanto, trata-se da compreensão acerca da sua direção, o funcionamento das atividades e sua continuidade no passar das gerações.

Quando se dispõe de uma gestão de qualidade há uma potencialização da sua competitividade, para tanto, se deve dispor de uma gestão moderna, a qual requer avaliações do meio externo e interno da empresa, porque esta será útil na elaboração das estratégias de mercado em nível local ou nacional (STADLER; PAIXÃO, 2012).

Uma das principais características das empresas familiares é que elas são também geridas pelos seus membros, que também participam de outras atividades. Para gerenciar uma empresa são necessárias estratégias e um planejamento eficaz, porém, na empresa familiar exige-se um planejamento ainda mais rigoroso, que auxilie o gestor na compreensão da diferença entre relação familiar e relação empresarial, para que assim, possam ser tomadas as medidas cabíveis (GARUFFE; SANTOS; MARIANO, 2018).

Ressalta-se que a maioria das empresas familiares tem como principal gestor e administrador o próprio dono da empresa, o que, muitas vezes, pode ocasionar problemas na administração (FREITAS; BARTH, 2012). Nesse sentido, a gestão empresarial nas organizações familiares mostra-se sensível devido às suas particularidades, a exemplo do juízo de valor de cada indivíduo que incide, sobretudo, no convívio social, afetando diretamente as relações interpessoais, podendo haver uma confusão entre o que é profissional e o que é pessoal.

Porém, esse entendimento não é unânime. Ussman (2004) afirma que uma empresa familiar se torna mais eficiente quando a propriedade e gestão são correligionárias, devido ao fato de buscarem um único objetivo, focado na otimização e potencialização da empresa.

Corroborando com a visão positiva acerca das empresas familiares e seu modo de gestão, Lima (2009) afirma que na gestão da empresa familiar, os processos de tomada de decisão envolvem desde critérios técnicos e racionais até os aspectos subjetivos e emocionais, os vínculos constituem-se como fatores de elevada importância nas relações empresariais; ressalta-se a confiança estabelecida entre os parentes, ligada ao objetivo comum de conduzir os negócios, mantendo o nome da família.

Quando a propriedade e a gestão estão nas mãos da mesma família, há vantagens em relação às empresas cuja gestão e propriedade são separadas, quanto mais estreito é o alinhamento entre os interesses do gestor e do proprietário, mais vantajoso é, pois, família e empresa estão totalmente interligadas (DAILY; DOLLINGER, 1992).

Jensen (1986) desenvolveu a teoria da agência, que versa sobre uma relação contratual, onde há a delegação de um agente para realizar determinados serviços em nome do (os) contratante (s). Nesta conjuntura, descreveu-se como razão para a

existência de contendas, os conflitos entre dirigente e acionistas, os quais estão relacionados à separação entre propriedade e gestão.

Nesse caso, há um grande esforço do gestor na maximização da empresa, no entanto, ela precisará dividir os benefícios com os acionistas/proprietários. Por sua vez, os gestores sentem-se merecedores de maiores regalias, que poderão prejudicar a potencialização da empresa, que é o objetivo dos proprietários. Somado a isto, as medidas de minimização destes riscos são dispendiosas para a organização.

Portanto, para atender a complexidade que envolve a gestão e a governança da empresa familiar, são necessários procedimentos de descentralização do poder a fim de evitar problemas futuros nas relações entre colaboradores e familiares (FREITAS; BARTH, 2012).

A descentralização é um processo que objetiva direcionar as atividades gerenciais do cotidiano empresarial a um sistema gerencial externo, que pode ou não ser conhecido pela família. Este processo culmina em mudanças administrativas, profissionais e de planejamento estratégico, fatores que refletem significativamente na cultura organizacional das empresas familiares (FREITAS; BARTH, 2012).

Há que se falar, ainda, sobre governança familiar, a qual se refere ao “sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas” (LANK, 2003). No contexto da governança corporativa, Bornholdt (2005) entende que ela se constitui através da relação entre a empresa e seus entes influenciadores dos diversos processos de decisão, recorrentes no âmbito da gestão.

Na empresa familiar, há desafios estratégicos relativos ao ciclo evolutivo nos planos empresarial, familiar e de propriedade, esses elementos devem ser devidamente gerenciados, através de práticas e estratégias de governança (CANÇADO, 2013).

Nota-se, nas empresas familiares, uma linha tênue separando os assuntos familiares dos assuntos profissionais, o que pode influenciar negativamente a gestão da empresa, portanto, deve-se lançar mão de estratégias de favorecimento de tais processos (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007), há nas empresas familiares muitas particularidades, o que torna imprescindível a elaboração dos seus programas de governança conforme os atributos de cada empresa, de modo a garantir suporte a todos os agentes que dela participam.

A governança constitui-se na possibilidade de ser uma alternativa que estabelece uma estrutura sistematizada, capaz de contribuir para a melhoria da gestão, direção e controle, os quais influenciarão os processos de profissionalização e sucessão de maneira positiva. Todavia, a implantação de estratégias de governança nas empresas familiares é um processo complexo diante da necessidade de harmonizar as relações familiares com a propriedade e gestão (RIBEIRO; VALDISSER, 2017).

Segundo Cançado (2013) há momentos em que surgem problemas relacionados às mudanças estratégicas no momento de sucessão. Alguns ligados às questões estruturais e aos proprietários e outros focados nas relações de poder dentro da instituição ou a paradigmas culturais.

Nesse contexto, a governança exerce grande importância por estabelecer meios, como conselhos especializados, para cada discussão e solução de conflitos, sejam estes, de ordem familiar ou empresarial. Desse modo, as práticas de governança fornecem mecanismos de condução durante as adversidades enfrentadas pelas empresas familiares, através da sistematização, de modo a oportunizar a ponderação de outras demandas, e contribuir para o sucesso da empresa.

Assim, os referidos comitês e conselhos se constituem como instrumentos de governança usados para conduzir e gerenciar cada conflito que surgir dentro da empresa, de maneira específica.

Um fator importante a se destacar é o processo de inovação nas empresas familiares. No sistema de economia de produção capitalista, o uso da tecnologia sempre foi fundamental para sua evolução, o que foi inicialmente percebido por Schumpeter, cujas propostas são consideradas um marco na teoria econômica, ao levantar indagações a respeito da corrente neoclássica, segundo a qual, a tecnologia seria um fator externo ao sistema econômico, e indica o preço como principal ferramenta nos processos concorrenciais. Schumpeter defendeu a ideia de outros mecanismos determinantes para manter a concorrência nos seguimentos empresariais (MAIA, 2012).

Diante da importância da gestão das empresas familiares, destaca-se a relevância que o estudo do clima organizacional tem para a elaboração de estratégias de gestão. Neste sentido, cabe conhecer os fundamentos básicos que envolvem o tema, como se passa a fazer a partir da próxima seção.

2.2 Psicologia Organizacional e a Interface com o Clima das Organizações Empresariais

O clima das organizações é uma das subáreas que compõe o campo da psicologia organizacional. Seu estudo requer a análise do contexto histórico em que surgiu.

A Psicologia Organizacional tem seu surgimento no final do século XIX, quando se buscavam meios para potencializar, e tornar ainda mais eficientes, os processos industriais (CAMARGO, 2009). Pretendia-se compreender o comportamento humano nas organizações, a fim de eliminar qualquer fator que afetasse a produtividade dos trabalhadores.

Camargo (2009) afirma que as contribuições de Frederick Winslow Taylor foram o marco do surgimento dessa nova área, que ficou conhecida como Psicologia Industrial.

A contribuição a que a autora se refere é a formulação de alguns princípios, aplicáveis à gestão industrial, que se tornaram conhecidos por *Taylorismo*. Oña-Serrano *et al.* (2018) resume tais princípios em: a) emprego de métodos científicos nos procedimentos produtivos; b) seleção científica do trabalhador, com a consequente disposição do empregador mais adequado para cada tarefa; c) relação cooperativa entre empregadores e empregados; e d) distribuição equitativa das responsabilidades entre administração e trabalhadores.

Seus princípios buscavam a troca dos métodos tradicionais, pela adoção de métodos científicos, que pudessem “eliminar movimentos desnecessários e substituir os lentos e ineficientes por rápidos” (ZANELLI *et al.*, 2014, p. 36). Em outras palavras, Taylor defendia o emprego de métodos e técnicas científicas para ampliar a produtividade dos trabalhadores.

Entre os meios adotados para o alcance desse objetivo, estão a reorganização de padrões e protocolos para tornar a produção mais eficaz, e a seleção e treinamento dos trabalhadores. Com isso, passou-se a valorar mais o trabalho de alto desempenho e produtividade.

Segundo Sousa e Santos (2017), a Administração Científica de Taylor se desenvolveria através do planejamento, da seleção, do controle e da cooperação. Nesse contexto, os métodos para controle dos trabalhadores, seleção dos

empregados, a avaliação comportamental, e riscos a produtividade, eram desenvolvidos no campo da psicologia industrial (AMADOR, 2017).

O Taylorismo pretendia promover mudanças na organização, que fossem capazes de aumentar a eficiência da indústria, ou seja, empreender o menor esforço, e obter a maior produtividade possível.

Contudo, as organizações só se preocupavam com seus rendimentos e sua produtividade. Como Robbins (1943) ensina, o currículo dos cursos de gestão da época exteriorizava esse perfil das organizações, pois, seu foco principal era em economia, contabilidade, finanças e métodos quantitativos. Temas como comportamento e habilidades interpessoais não recebiam quase nenhuma atenção (ROBBINS, 1943).

Na racionalização dos processos produtivos, o trabalhador foi incorporado aos meios de produção (OÑA-SERRANO *et al.*, 2018), por isso, o taylorismo ficou vinculado a ideia de exploração e alienação de mão de obra, em função de valorar demais os processos, sem considerar os aspectos humanos envolvidos. Sousa e Santos (2017) afirmam que a abordagem taylorista aliena o trabalhador porque desconsidera as particularidades do ser humano, como portador de necessidades, interesses e expectativas, que não deve ser controlado.

Nesse contexto, Vieira (2017) considera que a psicologia industrial era uma ferramenta teórico-ideológica para interpelar os trabalhadores na busca por melhores condições de trabalho. Mas, essa percepção de que a Administração científica era uma forma de exploração impulsionou o desenvolvimento de novas formas de gestão comportamental.

Ainda segundo o autor, os conflitos vigentes no período da segunda revolução industrial, mais precisamente, a luta operária por melhores condições de trabalho no início do século XX, levam as medidas de controle e gestão de empregados a se revestirem de certa moralidade. Essa mudança de perspectiva passa pela compreensão do trabalhador enquanto ser humano que comporta sentimentos e que estabelece relações sociais.

A psicologia organizacional passa, então, a ter uma abordagem humanística. A partir dos estudos de Elton Mayo, os quais serão abordados de forma mais aprofundada nas seções subsequentes, verifica-se que as ferramentas de controle e gerenciamento de empregados devem ganhar abordagens subjetivas, passando a considerar fatores como a motivação e a satisfação (VIEIRA, 2017).

Com essa mudança de perspectiva, adotou-se o conceito de responsabilidade social corporativa, em que os objetivos da empresa deixam de ser apenas financeiros e passam a buscar a qualidades das relações e da sustentabilidade no ambiente em que estão inseridos (MARTINS; FERREIRA, 2007).

A responsabilidade social corporativa se insere no campo da sustentabilidade social da empresa, implicando na sua utilização estratégica para equilibrar desempenho econômico e o desempenho social das corporações a partir de preceitos éticos, legais e sociais, valorizando as expectativas dos funcionários e dos clientes (WELZEL *et al.*, 2017).

A evolução desse campo, também influenciou na evolução do psicólogo organizacional, pois, as atribuições deste profissional e sua forma de atuação foram modificando-se com o passar dos anos, como sintetiza a Quadro 1.

1950	A psicologia organizacional era empregada para aumentar a produtividade; Sua atuação era voltada para os aspectos internos da organização; Entre as atribuições do psicólogo estavam o recrutamento, o treinamento, a análise ocupacional e a avaliação de desempenho.
1980	Ainda prevalece a psicologia organizacional clássica, mas o campo das relações humanas havia tido grande avanço. Acrescentaram-se às suas atribuições o planejamento e execução de projetos, diagnósticos situacionais, assessoria e consultoria.
1990	As críticas ao modelo clássico da psicologia organizacional se fortaleceram, e as transformações sociais da época, trouxeram inovações ao setor. Entre as atribuições destaca-se o desenvolvimento de políticas que visem à saúde, proteção, valorização e satisfação do trabalhador.

Quadro 1: Evolução no foco da psicologia organizacional

Fonte: Adaptado de Silva e Tolfo (2014) e Bastos e Galvão-Martins (1990).

Essas mudanças no campo da psicologia organizacional culminaram no surgimento de subáreas e, hodiernamente, a Psicologia Organizacional é grande campo que estuda a: mudança organizacional; motivação e satisfação no trabalho; gestão e liderança; cultura organizacional; comportamento organizacional e clima organizacional.

Para a presente pesquisa, importa o estudo do clima organizacional e as variáveis que interagem com ele. Assim, relacionam-se os temas satisfação no trabalho, que, como visto acima, também compõem o campo da psicologia organizacional.

Portanto, é necessário o esclarecimento quanto ao conceito desse termo e sua caracterização, visto, que trata de elemento que interage e influencia no clima organizacional.

2.2.1 Satisfação no Trabalho

Eventualmente, há confusão entre os conceitos de satisfação e clima organizacional, mas, apesar de todos eles estarem ligados ao sentimento dos empregados no ambiente de trabalho, eles trabalham linhas distintas dentro dessa vertente. Cabe esclarecer o conceito de satisfação no trabalho, e estabelecer sua relação com o Clima Organizacional, a fim de delinear como um influencia no outro.

Para Robbins (2005, p. 61), a satisfação com o trabalho é a atitude, vez que o trabalhador vai refletir sua (in)satisfação através de atitudes positivas ou negativas, a depender do caso. Para Locke, a satisfação no trabalho não se trata de atitude, mas de um estado emocional do trabalhador em relação ao seu trabalho (BEUREN *et al.*, 2017). Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é o vínculo afetivo existente entre o trabalhador e seu local de trabalho.

Assim, a satisfação no trabalho é o modo com o sujeito se sente em relação aos vários aspectos da organização. A satisfação é capaz de refletir a relação entre o esperado e o realizado, entre a expectativa e a realidade. Pode ser compreendida como a relação entre as necessidades e o atendimento delas (ALMEIDA; MEIRELES, 2015).

O conceito de satisfação está ligado à natureza afetiva, pois, trata-se de uma relação do homem com seu trabalho. Ela diz respeito à avaliação positiva ou negativa que o trabalhador faz com o seu trabalho ou a situação do trabalho (MARTINS *et al.*, 2004).

A satisfação no trabalho pode ser dada sob dois enfoques: enfoque geral e enfoque das facetas. O primeiro trata-se de um sentimento único e geral ligado ao trabalho.

O segundo considera o sentimento do funcionário em relação às facetas específicas do trabalho, diferentes aspectos (PESCA, 2011). Com relação a este último, as facetas são organizadas em dimensões que agrupam elementos comuns,

capazes de identificar os aspectos que geram satisfação ou insatisfação. As dimensões de satisfação, de acordo com Pesca (2011): trabalho, remuneração, supervisão, colegas de trabalho e oportunidades de promoção. Reforçado por Barbosa *et al.* (2016), que apresenta as dimensões: chefia, colegas; trabalho; promoções; salário.

Das dimensões apresentadas, decorrem os fatores de satisfação, que são os critérios específicos determinantes para a elevação da satisfação no ambiente organizacional. Depreende-se que a percepção coletiva dos empregados em relação a cada um desses aspectos que geram satisfação ou insatisfação, constituirá o que se compreende por clima organizacional.

Barbosa et al (2016) ensinam que a satisfação explica diversos aspectos do comportamento. Assim, o clima organizacional está vinculado ao grau de motivação e satisfação dos trabalhadores (COSME, 2016).

O clima organizacional é constituído por variáveis diversas, como o modelo de liderança adotado, as políticas e valores da organização, e a natureza atividade da empresa (TANIGUICHI; COSTA, 2009). Portanto, os autores defendem que estes fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas, estimulando os seus componentes em níveis diferentes de satisfação e de produtividades, daí extrai-se a relação existente com a motivação e a satisfação.

Uma vez esclarecido que satisfação não se confunde com o clima organizacional, mas, interage com ele, é necessário o aprofundamento no quem vem a ser o clima de uma organização, como se dará na seção seguinte.

2.3 Clima Organizacional

Os primeiros registros de estudos sobre clima organizacional são datados de 1927, em uma pesquisa realizada por Elton Mayo, em uma fábrica em Chicago- EUA, que mais tarde passou a ser denominada como o 'Experimento de Hawthorne', mesmo nome do bairro onde a fábrica estava localizada (MENEZES; GOMES, 2010).

O experimento de Hawthorne consistiu numa série de estudos que Mayo realizou na corporação *Western Electric Company*. Mayo tinha o objetivo de descobrir a relação existente entre a luminosidade do local de trabalho com a produtividade das

empregadas daquela companhia. A hipótese inicial era de que a produtividade das trabalhadoras aumentaria em ambientes mais iluminados, ou seja, os fatores físicos influenciavam o desempenho.

Contudo, o experimento negou tal hipótese quando Mayo constatou que a produtividade só foi afetada quando houve a troca por outras lâmpadas, de mesma potência, indicando que o desempenho seria influenciado por fatores psicológicos, e não por fatores ambientais (MASIERO, 2017).

Masiero (2017) explica que a partir desse resultado, Mayo investigou outras variáveis psicológicas. Seus estudos incluíam a manipulação de variáveis como intervalos para descanso, redução na jornada de trabalho, intervalos para lanche e salário proporcional à produtividade. Constatou-se que o incentivo salarial não fez com que a produtividade aumentasse, mas, a inclusão de intervalos para descanso e lanche sim.

Observou-se que os fatores psicológicos e sociais influenciavam no desempenho através da inserção das trabalhadoras nos processos decisórios, da aceitação social pela equipe de trabalho, e da construção de relações sociais, concluindo que os fatores psicológicos tinham maior peso sobre a produtividade do que os fatores econômicos ou ambientais.

Menezes e Gomes (2010) afirmam que a partir dos estudos de Mayo é possível concluir que as mudanças ocorridas no ambiente físico e social provocavam mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores. Camargo (2009) defende que o Experimento de Hawthorne é o marco inicial do movimento de Relações Humanas.

Outro avanço importante no estudo das relações organizacionais foi a pesquisa de Douglas McGregor, 1950, que analisou o aspecto subjetivo dos vários tipos de liderança e gestão (CARVALHO, 2016).

Ainda segundo Carvalho (2016), a visão de McGregor era de que os trabalhadores não eram apenas recursos humanos, mas, seres humanos propriamente ditos. Partindo dessa premissa, ele desenvolveu as teorias X e Y, as quais, cada uma está vinculada a um padrão no comportamento humano dentro da organização. Na teoria X, o padrão de comportamento é relacionado ao trabalho desgastante, e por isso, as pessoas que preferem seguir ordens a assumir responsabilidade, tem pouca iniciativa, requerem controle e supervisão de suas atividades, e sua motivação é influenciada por fatores econômicos.

Já na Teoria Y, o padrão comportamental é pelo influenciado pelo trabalho prazeroso, assim, o trabalhador tem iniciativa, criatividade, e sua motivação é o aprimoramento (CARVALHO, 2016).

A pesquisa de McGregor apontou que a natureza humana é a do padrão de comportamento da teoria Y, contudo, o ambiente de trabalho desgastante leva o trabalhador a reproduzir comportamentos da teoria X, especialmente quando os trabalhadores são considerados apenas fatores de produção, e não seres humanos (CARVALHO, 2016).

Assim, concluiu que uma efetiva prática para motivar os trabalhadores depende da intervenção na esfera da subjetividade, como o reconhecimento do empenho e a disponibilização de meios para a autorrealização (CAMARGO, 2009). O resultado demonstrou a importância da motivação e da satisfação no âmbito organizacional.

A partir desses e outros estudos que demonstraram a importância dos fatores psicossociais no desempenho dos trabalhadores, constata-se uma relação de reciprocidade entre o indivíduo e a organização, o que traz à discussão o Clima Organizacional (GALARZA, 2015).

O conceito de clima organizacional evoluiu, e em momentos distintos da história pôde ser conceituado através de abordagens objetivas, subjetivas e integrativas.

Sob a perspectiva objetiva, cujos principais expoentes eram Forehand e Gilmer (1964), o clima é o conjunto de recursos que a organização detém e que influenciam no comportamento de seus membros. Sob a teoria subjetiva, o clima é considerado o conjunto de percepções pessoais que os membros têm das organizações, podendo-se destacar Schneider e Hall (1970) como seus defensores. E, finalmente, pela teoria integrativa, por Litwin e Stringer (1968), que trazem a concepção moderna de clima organizacional, o clima resulta do processo de interação entre a pessoa e o ambiente de trabalho, que por sua vez moldam o comportamento individual (GALARZA, 2015).

Segundo Martins *et al.* (2004), a terminologia clima organizacional sempre foi utilizada para se referir ao modo como o ambiente interno de trabalho influencia no comportamento humano.

Santos (2000) define clima organizacional como o conjunto das necessidades que possam ser mensuradas e colocadas como prioritárias pelos empregados no ambiente de trabalho, e que influenciam no comportamento e na motivação das pessoas envolvidas.

Assim, clima organizacional é o conjunto das percepções dos empregados acerca dos mais variados aspectos dentro da empresa, como autonomia, comunicação, envolvimento e conforto físico (SIQUEIRA, 2008).

A autora completa o pensamento, afirmando que, entender o clima organizacional é compreender como o conceito de trabalho influencia no comportamento e nas atitudes das pessoas dentro deste ambiente, e, ainda, como isso influencia na qualidade de vida do trabalhador e em seu desempenho dentro da organização (SIQUEIRA, 2008).

O Clima Organizacional pode ser caracterizado como a compilação de todas as percepções dos empregados da organização, que são compartilhadas entre eles (MENEZES; GOMES, 2010). Ou seja, não se trata de um sentimento individual, mas de uma percepção compartilhada, que os membros de uma equipe desenvolvem através das suas relações com as políticas e os procedimentos formais ou informais da organização, e que produzem informações acerca da realidade de trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Uma crítica a essa concepção de clima organizacional, enquanto percepção compartilhada, é feita por González-Romá (2011), que questiona o fato de as organizações e as percepções nela não serem homogêneas.

Contudo, o autor celebra que os modelos de pesquisa de clima já consideram as diferenças marcantes nesse conjunto heterogêneo. González-Romá (2011) completa que, contribui para essa mudança de perspectiva, o modelo elaborado por Payne, que analisa o grau de consenso entre as percepções compartilhados pelos membros da organização:

Payne elaborated a general model for the analysis of organizational culture and climate in which one of the dimensions for analysis is the strength of consensus; that is, the degree to which the perceptions, attitudes, behaviors, values and beliefs are shared by the members of the unit (GONZÁLEZ-ROMÁ, 2011, p. 50).

Partindo da base conceitual apresentada, e de todo o exposto até agora, pode-se afirmar que o clima organizacional é construído de uma gama de elementos ligados ao ambiente interno e externo da empresa. Esses elementos, como a cultura e o comportamento organizacional, portanto, constituem o clima organizacional, como demonstrado na Figura 1.



Figura 1: Diagrama de interação dos fatores que influenciam no clima organizacional
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A relação apresentada na Figura 1 é de cultura, comportamento e clima organizacional não se confundem. Mas, que influenciam um no outro. Essa interação é de influência direta. À medida que a cultura da organização, associada a outros fatores, como por exemplo, a motivação e a satisfação, influenciam no comportamento humano nas organizações, tal comportamento, juntamente com a cultura pré-existente, forma o clima.

2.3.1 Clima Organizacional em Empresas Familiares

As pesquisas de clima em empresas familiares precisam considerar as peculiaridades que este tipo de empreendimento apresenta. São poucas as contribuições que a literatura apresenta para esse tema específico, mas, é possível extrair algumas particularidades que as pesquisas apontam.

As características da empresa familiar, como o comprometimento com a família, o orgulho do negócio da família e a preocupação com o futuro da organização

são elementos fundamentais nas pesquisas de clima organizacional desse tipo de empresa (OLAZ; ORTIZ, 2015).

Uma pesquisa de clima realizada em uma pequena empresa familiar em Sergipe apontou altos índices de insatisfação dos empregados com a liderança da organização e com o tratamento recebido no ambiente de trabalho, além disso, constatou-se que há poucos procedimentos para acompanhamento do desempenho dos empregados, e pouca participação dos funcionários na tomada de decisões (SANTOS; SANTOS, 2017).

Outra pesquisa com empresa familiar, agora de médio porte, indicou que o clima organizacional é negativamente afetado pelas variáveis comunicação e informação, especialmente, em relação a comunicação entre gestor e empregado (RUDAI *et al.*, 2018).

Outra pesquisa de clima organizacional em empresa familiar de médio porte, apresentou índices satisfatórios quanto as responsabilidades, padrões, comprometimento e recompensas. Contudo, apresentou índices negativos quantos aos aspectos de liderança e comunicação e participação na tomada de decisões, fato diretamente ligado à condição de empresa familiar (LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015).

Um estudo realizado com 282 (duzentos e oitenta e duas) micro e pequenas empresas familiares na Espanha constatou a influência direta das relações familiares no clima organizacional. Essa constatação teve por fundamento o fato de que os familiares do proprietário da empresa, mesmo não sendo membros, influenciaram na realização dos negócios da organização (OLAZ; ORTIZ, 2015).

O estudo também verificou que os valores familiares são congruentes com os valores organizacionais, que a família tem dificuldade em separar os aspectos corporativos dos membros da família, e que a família do proprietário é afetada por conflitos na empresa (OLAZ; ORTIZ, 2015).

No Rio de Janeiro, um estudo com nove empresas familiares de micro e pequeno porte identificou aspectos positivos quanto aos fatores de responsabilidade, respeito e participação nas decisões. Contudo, as empresas apresentavam altos índices de conflitos interpessoais (RUFFATTO; PAULI; FERRÃO, 2017).

A condição de empresa familiar indica que a ocorrência de conflitos com intensidade é influenciada pelos sentimentos e emoções que envolve as relações de parentesco entre os membros da organização (BRUM; COSTA; PIRES, 2016).

Os estudos apresentados demonstram que as empresas familiares têm seu clima organizacional afetado pelas peculiaridades desse tipo de organização. Conforme os estudos apresentados, as variáveis que apresentam maiores problemas em empresas familiares são liderança, comunicação e relacionamentos interpessoais.

2.4 Pesquisa de clima

A pesquisa de clima é o instrumento pelo qual se realiza o diagnóstico da organização, especificamente, quando se identifica a existência ou não de um clima organizacional favorável.

A pesquisa do clima organizacional tem por objetivo a mensuração da satisfação e da motivação, a identificação das expectativas e percepções dos empregados, a verificação da visão que ele tem em relação à imagem da empresa, das relações corporativas, e do alinhamento entre os objetivos do empregado e da corporação (LIMA; AMORIM; FISCHER, 2015).

A pesquisa de clima é uma ferramenta de gestão do clima organizacional, pois, ela permite a compreensão dos sentimentos que os trabalhadores têm em relação ao ambiente de trabalho, a identificação de pontos forte e fracos, e a proposição de ações interventivas, a fim de propiciar melhorias contínuas no ambiente corporativo como um todo (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Os resultados da pesquisa de clima podem ser utilizados para acompanhar a evolução da organização, como referencial para tomada de decisões, alinhamento estratégico (LIMA; AMORIM; FISCHER, 2015).

A existência de um clima organizacional desfavorável tem indicadores negativos como a alta rotatividade, insatisfação, absenteísmo, descompromisso com a organização e conflitos individuais (OLIVEIRA *et al.*, 2016). Assim, a pesquisa de clima pode ser utilizada não apenas para identificar a existência de um clima desarmônico, como também para identificar suas causas.

De acordo com Moreira (2008), o diagnóstico organizacional deve ser elaborado considerando três níveis, de dentro para fora: o indivíduo, os processos e a organização.

Segundo o autor, no nível do indivíduo, são avaliados os aspectos que influenciam no desempenho do trabalhador, como os antecedentes, as consequências, os conhecimentos e habilidades e a disponibilidade de equipamentos e processos eficientes. No segundo nível, o dos processos, devem ser analisados os fatores como as fraquezas, ausências ou componentes desnecessários. Por fim, na análise da empresa como um todo, em que serão estudados os aspectos gerais da organização, e a fase em que se propõem e aplicarão intervenções. Para instrumentalização do referido diagnóstico, é utilizada a pesquisa de clima.

Essa concepção de pesquisa de clima é compatível com o conceito de clima organizacional sob a perspectiva integrativa, em que não são considerados apenas os aspectos dos membros da organização, nem somente seus recursos, mas a interação entre ambos.

Assim, a pesquisa de clima pode ser conceituada como a ferramenta utilizada para diagnosticar, identificar e analisar os aspectos macro organizacionais como a cultura e o clima. Em outras palavras, é meio corpóreo, que viabiliza aplicação dos estudos em psicologia organizacional.

2.4.1 Fatores considerados na pesquisa de clima

Martins *et al.* (2004) explicam que o clima organizacional vem sendo estudado como causa, como efeito ou como condição intermediária. Mas, ainda prevalecem os estudos acerca de sua composição. Neste sentido, as pesquisas de clima se utilizam de modelos diversificados para tratar dos aspectos que compõem o clima organizacional.

A partir dessa premissa, destacam-se os ensinamentos de Regis e Ribeiro (2012), que dizem que o ambiente de trabalho agradável e com gestão eficiente depende de ações voltadas não somente para clientes externos, todavia, deve-se considerar os clientes internos, e valorizar a transparência quanto às circunstâncias que sustentarão a existência, manutenção e crescimento da empresa.

No mesmo sentido, McGregor (1960) designou o clima interno como sendo o lado humano da empresa. Este pode ser afetado por diversos fatores, como por exemplo, o estresse dos trabalhadores, que advém de situações como: pouca

participação em processos decisórios, níveis de formalidade para executar as tarefas, personalidade dos gerentes, estrutura organizacional e até casos de assédio (TAMAYO; LIMA; SILVA, 2004).

Considerando que olhar para os anseios dos colaboradores internos é um importante passo para uma gestão eficiente e eficaz do clima organizacional, Regis e Ribeiro (2012), realizaram um estudo acerca das variáveis influenciadoras do clima organizacional das empresas, bem como, a necessidade de uma abordagem ampla que contemple vários grupos alcançados pelas organizações, chegando a concluir que:

Avaliar e medir o ambiente interno constitui uma ação estratégica, já que a satisfação e motivação dos empregados representam um imperativo para o sucesso dos negócios e uma demonstração inequívoca do equilíbrio entre competitividade e qualidade de vida no trabalho, pois o que não se mede não se gerencia. Portanto, avaliar e medir o ambiente interno permite às organizações identificar as percepções de seus empregados sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar (REGIS; RIBEIRO, p. 11, 2012).

Os autores afirmam ainda, sobre o processo de verificação do clima organizacional, que é possível identificar as oportunidades de melhoria da qualidade no ambiente de trabalho, e, diante disto, melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela organizacional, pois, conhecendo as necessidades dos empregados e sanando-as, o clima na organização melhora permitindo assim um crescimento em todas as esferas, tanto na de pessoal quando na econômica.

Moreira (2008) apresenta os aspectos a serem considerados na pesquisa de clima, e vai além, elenca as razões pelas quais se deve fazer uso da ferramenta, e como utilizar os resultados, como se verifica na Figura 2.

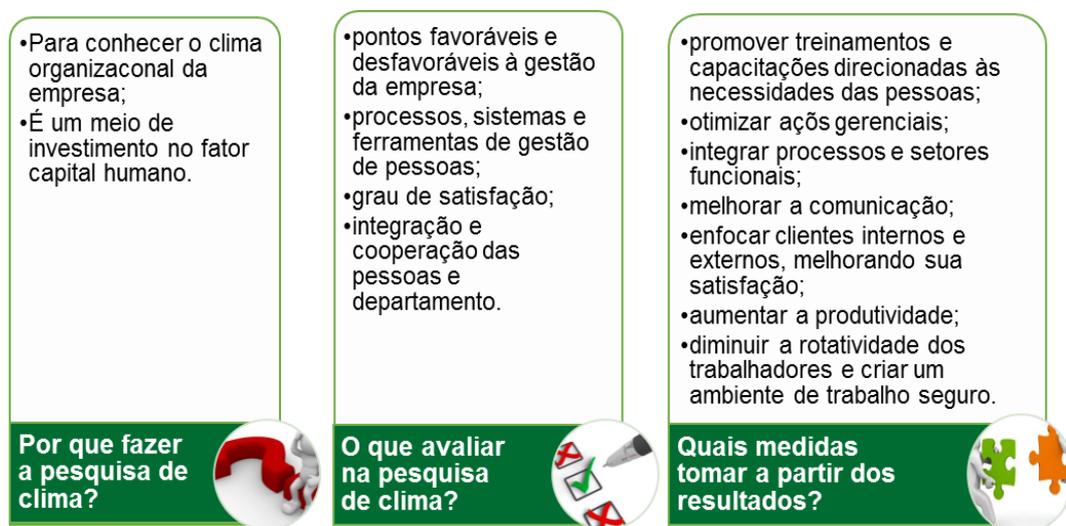


Figura 2: Diagrama sobre pesquisa de clima: motivos, fatores e aplicação dos resultados
Fonte: Adaptado de Moreira (2008)

Considerando o contexto apresentado, conclui-se que as pesquisas acerca de clima organizacional devem incluir aspectos voltados para motivação no trabalho, qualidade de vida, satisfação dos clientes, condições socioeconômicas dos colaboradores. Tais dimensões devem, inclusive, estar inter-relacionadas para permitir uma visão multidimensional de todo o ambiente interno (REGIS; RIBEIRO, 2012).

Pois, os resultados da pesquisa de clima, por si só, não apresentam a realidade da empresa, em razão de se tratar de um objeto complexo. Portanto, a pesquisa de clima deve ser estudada de forma analítica e associada a outros fatores organizacionais.

2.4.2 Modelos de pesquisa de clima e suas características

De acordo com Martins *et al.* (2004), as diferentes culturas organizacionais requerem diferentes abordagens durante a pesquisa de clima. Isso justifica o fato de existirem centenas de modelos diferentes de pesquisa de clima no mundo inteiro.

Para o presente estudo, cabe conhecer três que, considerando sua aplicação na área e eficácia, são consideradas relevantes, a saber: o modelo de Litwin e Stringer, o modelo de Sbragia, e o modelo de Kolb *et al.* (1978).

A escala de Clima Organizacional de Litwin e Stringer é um modelo de pesquisa de clima clássico, desenvolvido na década de 1960. A visão de Litwin e Stringer sobre clima organizacional sugere que se trata de um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente (SBRAGIA, 1983).

Considerando tais propriedades psicológicas, e a possibilidade dessas propriedades serem sentidas até mesmo no subconsciente, o referido modelo abrange nove dimensões do clima organizacional: estrutura, responsabilidade, recompensa, risco, calor, suporte, padrões, conflito e identidade (RODRIGUES, 2016).

Segundo Rodrigues (2016), o modelo *Litwin-Stringer* é composto por 50 afirmações que se dividem entre as nove dimensões apresentadas. A primeira dimensão compreende oito assertivas sobre os sentimentos ligados ao ambiente

organizacional. A dimensão da Responsabilidade averigua a participação do empregado na tomada de decisões e a sua autonomia para a execução das tarefas.

Os sentimentos ligados à justiça organizacional são mensurados na dimensão Recompensa, que também pondera a relação entre as recompensas e punições que a corporação utiliza.

A dimensão do Risco mede o quanto trabalhador se sente desafiado a realizar sua função, relacionando tal percepção a sua adaptabilidade às mudanças organizacionais. O sentimento de pertencimento e a aceitação social, nos grupos formais e informais dentro da corporação, é analisado na dimensão Calor, que analisa as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

A dimensão Suporte diz respeito ao sentimento de apoio que o empregado tem, seja de seus supervisores, seja de seus colegas de trabalho. A dimensão dos Padrões mensura o sentimento do empregado em relação ao seu desempenho, é a dimensão que trata do comprometimento dele com a organização.

A existência e intensidade de problemas interpessoais ou interdepartamentais são averiguados na dimensão Conflito. Por fim, a dimensão Identidade mede o sentimento de pertencimento que o empregado tem em relação a corporação.

A escala de Litwin-Stringer traz questionamentos sobre variados aspectos da organização e do empregado, contudo, observa-se que sua análise considera sempre a percepção e os sentimentos deste, fazendo, assim, uma abordagem mais subjetiva do clima organizacional.

Outro importante modelo de pesquisa de clima é o desenvolvido pelo brasileiro Roberto Sbragia, em 1983. O pesquisador selecionou vinte aspectos considerados relevantes, a partir do estudo de escalas pré-existentes e da avaliação do critério de pertinência ao estudo das organizações.

As dimensões avaliadas em seu modelo estão descritas no Quadro 2.

1. Tensão	Verifica o nível de lógica e racionalidade no comportamento das pessoas;
2. Conformidade	Trata da flexibilidade organizacional em relação ao cumprimento de normas e regimentos;
3. Participação	Destaca o nível de envolvimento dos empregados nas decisões;
4. Supervisão	Avalia a intensidade de controle ou liberdade sobre a atuação das pessoas;
5. Consideração	Analisa o quanto o lado humano é enfatizado dentro da organização;
6. Estrutura	Verifica o quanto a estrutura é existente viabiliza e otimiza a execução das atividades e processos;
7. Autonomia	Relacionado também ao aspecto da supervisão, verifica o grau de autonomia para atuação na organização;
8. Recompensa	Trata das recompensas e punições, analisando as políticas de pagamento e promoções.

9. Prestígio	Descreve a percepção das pessoas quanto a sua imagem e a imagem que a organização projeta;
10. Cooperação	Avalia as relações e interações sociais no ambiente de trabalho;
11. Padrões	Analisa as metas e padrões de desempenho, bem como a realização de bom trabalho;
12. Conflito	Verifica como as pessoas se portam diante dos conflitos e o quanto são tolerantes;
13. Identidade	Que estuda o senso de pensamento;
14. Tolerância	Que descreve o quanto os erros são tolerados
15. Clareza	Verifica o quanto as pessoas são informadas e comunicadas sobre a organização e os seus processos
16. Justiça	Analisa o quanto se utiliza de critérios justos em detrimento de critérios pessoais
17. Progresso	Mede as oportunidades de crescimento e desenvolvimento das pessoas dentro da organização
18. Logística	Verifica o quanto as pessoas recebem de apoio para o bom desempenho das suas atribuições
19. Reconhecimento	Estuda o aspecto da valorização do desempenho das pessoas
20. Controle	Trata dos meios aplicados para a correção e orientação acerca dos corretos procedimentos em detrimento da supervisão ou punição.

Quadro 2: Modelo de Pesquisa de Clima de SBRAGIA

Fonte: Adaptado de Sbragia (1983, p. 33)

Por fim, o modelo de Kolb *et al.* (1978) é o adotado no presente estudo. Esta escala foi desenvolvida a partir do modelo de Litwin e Stringer. É composta por sete dimensões: conformidade com as normas, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano, e liderança (MOREIRA, 2008).

A primeira dimensão, Conformidade com as normas, avalia a existência de normas e procedimentos padronizados na organização e a autonomia ou limitação para realização de tarefas.

A dimensão Responsabilidade, diferente do modelo de Litwin e Stringer, não analisa o quanto ele se sente responsável e autônomo para tomar decisões, mas, sim o quanto de responsabilidade e autonomia que a empresa atribui a ele, para realizar suas tarefas sem consultar os superiores. A dimensão dos padrões analisa o desempenho do empregado, mas, tanto verifica o quanto eles se sentem estimulados a produzir mais, quanto à ênfase que a corporação dar a tal desempenho.

A dimensão Recompensas, a exemplo da escala de Litwin e Stringer, também avalia o sentimento de reconhecimento por seu desempenho. A dimensão da Clareza Organizacional mensura percepção dos empregados quanto à organização e objetividade da corporação. “A dimensão de Apoio e calor humano averigua as relações interpessoais, e o quanto tais relações são valorizadas pela organização. Por último, a dimensão Liderança diz respeito ao quanto a organização valoriza e incentiva o espírito de liderança de seus membros” (RODRIGUES, 2016, p. 25).

Verifica-se que a abordagem que o modelo de Kolb (1978) propõe é de um clima organizacional integrativo, que ora avalia a percepção dos empregados, ora analisa os recursos da organização.

Ainda segundo Rodrigues (2016), a escala de Kolb (1978) apresenta um diferencial ao estabelecer comparação entre o clima organizacional existente e o clima esperado, segundo a concepção dos empregados. A identificação do clima organizacional que os membros da corporação desejam auxilia na formulação de ações interventivas, focadas principalmente na dimensão que apresenta maior desvio entre o real e o ideal.

O trabalho de Kolb (1978) e seus companheiros, ao elaborarem sua escala e definirem as sete dimensões apresentadas, tomaram por premissa a concepção de que as interações sociais são estimuladas por três fatores: realização, afiliação e poder (SOUZA, 1977). Segundo a autora, cada um desses motivadores sociais mantém conexão como as dimensões na escala de Kolb (1978) conforme o diagrama expresso na Figura 3:

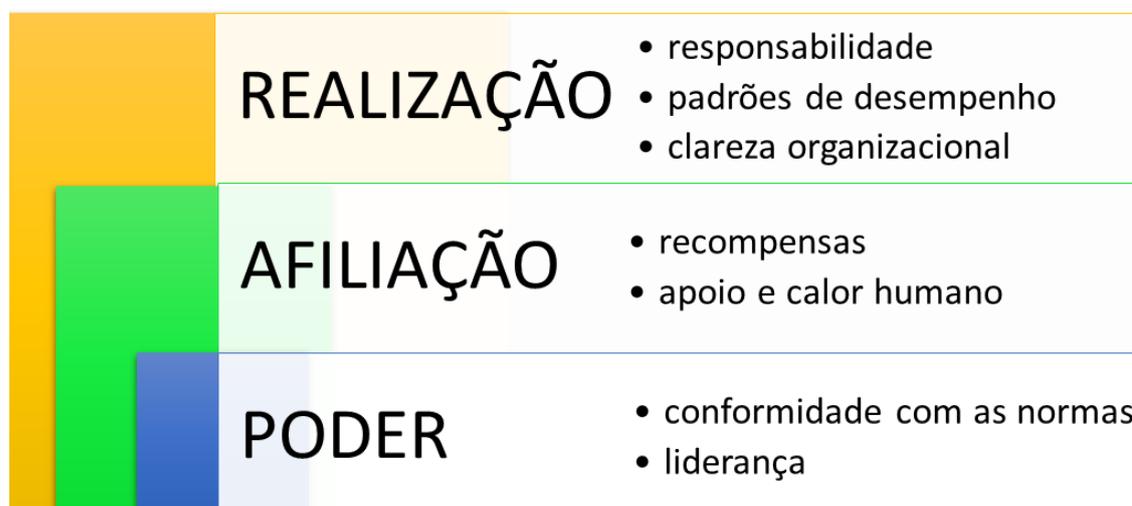


Figura 3: Modelo de Pesquisa de Clima de Kolb *et al.*
Fonte: Souza (1977, p. 144)

Conforme demonstrado na figura acima, cada uma das três motivações irradia sobre dimensões específicas da escala de Kolb, influenciando tais dimensões. A exemplo da realização, que conduz os colaboradores a assumirem responsabilidades, e a buscarem melhor desempenho e ainda adquirir clareza de objetivos dentro da organização. Ou da filiação, que direciona os colaboradores a buscarem reconhecimento e maior interação nas relações interpessoais. O poder por sua vez,

conduz as pessoas a reconhecerem a figura de autoridade dos seus superintendentes.

Desse modo, o modelo de Kolb (1986) partirá das sete dimensões de sua escala para determinar o grau de intensidade de afiliação dos membros da organização, e sua motivação para realização e poder.

Comparando o modelo de Litwin e Stringer com o modelo de pesquisa de Kolb *et al.* (1986), Bispo (2006) ressaltou que o modelo de Kolb traz as dimensões do modelo de referência, que são responsabilidade, padrões e recompensas; e, acrescenta as dimensões: conformismo, clareza, calor e apoio e liderança.

É importante discorrer acerca de cada variável de maneira detalhada, para tanto, seguem-se os conceitos conforme Litwin e Stringer (1968) e Kolb *et al.* (1986), onde tem-se que:

- A variável Responsabilidade corresponde a como o colaborador se sente em relação à sua liberdade e autonomia para a tomada de decisões dentro da organização, bem como a sua independência nas funções em que ocupa;
- A variável Padrões corresponde ao nível em que a empresa dá ênfase em normas e processo;
- Já a Recompensa refere-se às impressões a respeito das retribuições decorrentes do seu despenho dentro da organização, recompensas por um trabalho bem executado, sensação de políticas justas quanto aos incentivos, oportunidades de promoção e remuneração adequada proporcional;
- Conformismo diz respeito às sensações limitantes impostas pela política da organização, isso corresponde às regras e procedimentos, práticas às quais exigem a adaptação do colaborador e não podem ser frustradas;
- Clareza Organizacional, sensação de um ambiente plenamente organizado, com regras claras e entendíveis, posto que são repassadas de maneira acessível sem apresentar confusões ou estar desordenadas;
- Calor e Apoio referem-se ao sentimento de que existe valorização das relações de amizade dentro da organização, há confiança entre os membros para buscarem apoio e também para oferecê-lo e

- Liderança corresponde à satisfação dos membros da organização em aceitar a liderança e a direção de outros membros mais qualificados, e ainda caso haja oportunidade de assumirem vagas dessa natureza, se sentem-se à vontade para assumi-los.

Com isso, observa-se que o modelo de Kolb é abrangente, e avalia questões muito relevantes para o clima organizacional, denotando sua adequabilidade para esta pesquisa.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é um estudo de caso, que se desenvolveu através de abordagem quantitativa e qualitativa; quanto à finalidade, classifica-se como pesquisa exploratória e descritiva.

Lima (2008) define a pesquisa quantitativa como aquela que busca verificar hipóteses já formuladas, e identificar se existem ou não variáveis privilegiadas. Severino (2017) explica que a pesquisa quantitativa expressa uma relação de causa e efeito que pode ser representada matematicamente, e que se utiliza de critérios mais objetivos.

A abordagem quantitativa é adotada nesta pesquisa para análise, interpretação e representação estatística dos dados coletados na pesquisa de campo.

A pesquisa qualitativa é indicada para compreensão e interpretação dos fenômenos. É uma abordagem que não se limita às informações numéricas que podem ser obtidas do estudo do fenômeno, mas, leva em consideração fatores como significância, natureza, hermenêutica, e entre outros. (CARVALHO *et al.*, 2019). A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a compreensão, por parte do pesquisador, mais aprofundada das características do objeto de estudo, o que envolve a análise de diversas situações apresentadas por cada entrevistado (RICHARDSON, 1999).

Assim, a abordagem qualitativa tem valor fundamental para a presente pesquisa, pois, permitiu uma análise mais abrangente do tema em estudo. Para esta abordagem, um dos métodos adotados é a entrevista, utilizando-se das técnicas de entrevista narrativa (LIMA, 2008).

A pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, realizando, desse modo, uma delimitação sobre o campo a ser estudado, mapeando as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 2017). Richardson (1999) afirma, sobre a pesquisa exploratória, que ela é aquela na qual não se tem informação sobre determinado fenômeno e deseja-se conhecê-lo.

A finalidade descritiva da pesquisa busca descrever as características do fenômeno estudado, sendo comum a correlação de variáveis para melhor compreensão dos fenômenos (CARVALHO *et al.*, 2019). Assim, o presente estudo utilizou-se da pesquisa exploratória para levantar informações sobre o fenômeno investigado, qual seja, o clima organizacional de uma empresa familiar, com o objetivo de conhecê-lo e compreendê-lo; e, posteriormente, utilizou-se da finalidade descritiva, para apresentar as características do clima organizacional do tipo de empresa estudada.

O estudo de caso é um dos métodos que podem ser utilizados na pesquisa de campo. “A pesquisa de campo pressupõe a apreensão dos fatos variáveis investigados exatamente onde, quando e como ocorrem” (LIMA, 2008, p. 70). Assim, verifica-se que o estudo de caso analisa o fenômeno levando em consideração diversos fatores de influência.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente em uma unidade capaz de representar outros casos semelhantes, dentro de configurações únicas (EISENHARDT, 1989).

Severino (2017) também aborda a questão da representatividade nos estudos de caso. O autor defende a importância da escolha adequada da unidade de caso, pois, ela deve representar o conjunto de casos semelhantes de forma significativa, pois, somente assim, poderá ser utilizada para fundamentar generalizações e inferências.

Considerando que o estudo de caso adota somente um caso representativo para estudo, é um método que possibilita uma análise completa e abrangente, permitindo uma análise mais aprofundada da unidade de caso escolhida. Ademais, é um método adequado para estudo do fenômeno dentro de seu próprio contexto, fato que contribui para uma interpretação mais próxima da realidade (CARVALHO *et al.*, 2019).

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso é recomendado para estudos que investigam o como e o porquê do fenômeno, e para situações que se tem pouco controle sobre os eventos. Diante disto, o estudo de caso é o procedimento mais adequado para o presente estudo, visto que, além de identificar o nível de satisfação no trabalho, pretende-se também conhecer as variáveis que influenciam para tal resultado.

Os procedimentos metodológicos são demonstrados de forma esquematizada no fluxograma da Figura 4:

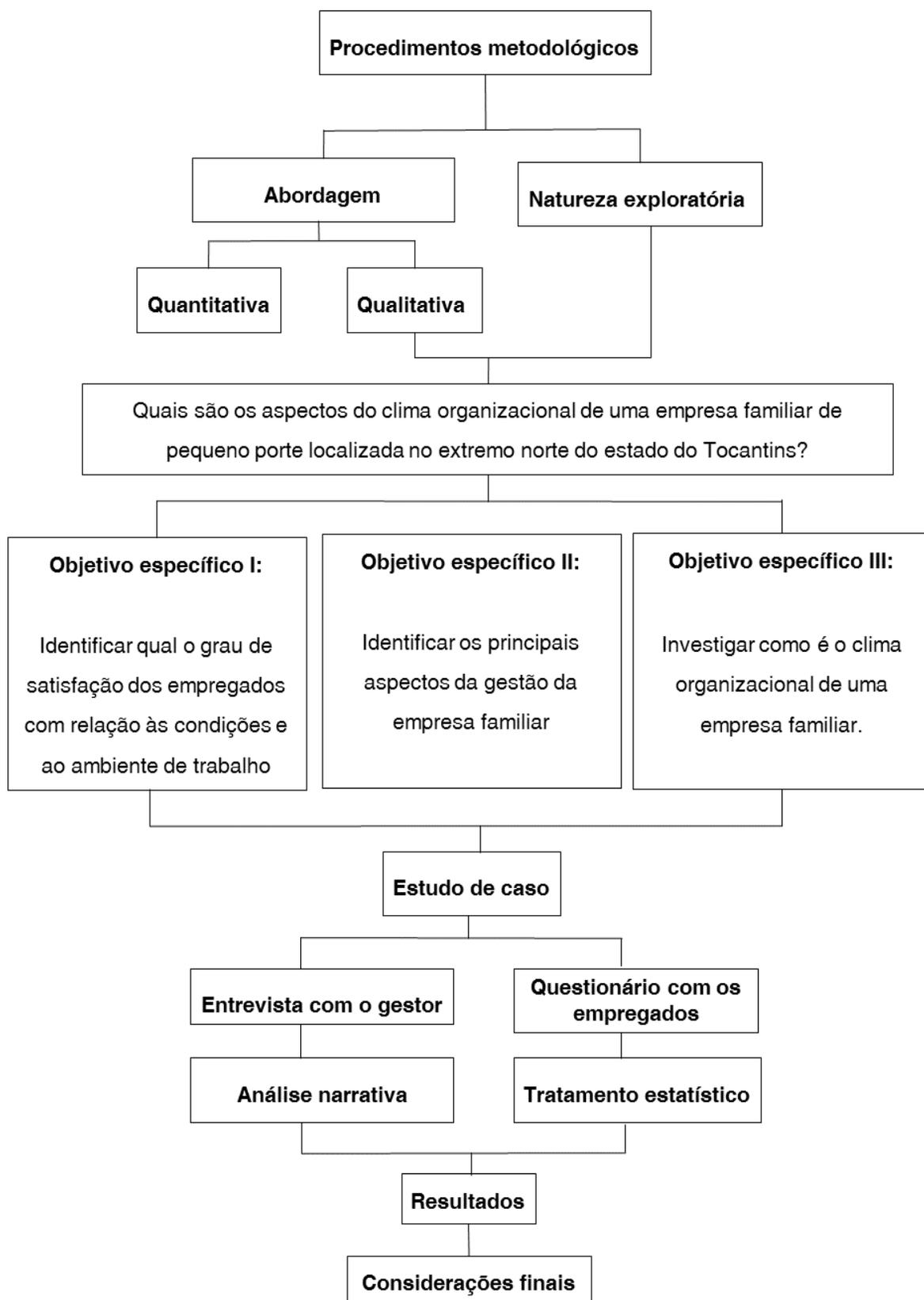


Figura 4: Fluxograma dos procedimentos metodológicos
Fonte: Elaborado pela autora

3.2 Unidade de Pesquisa

A unidade de pesquisa é uma empresa familiar, localizada na microrregião do Bico do Papagaio, no extremo norte do estado do Tocantins. A microrregião está localizada entre os rios Araguaia, a Oeste, e Tocantins, a Leste; fazendo fronteira entre o Estado do Pará e Maranhão. Seu território é composto por 26 municípios (TOCANTINS, 2018). A Figura 5 representa o mapa da microrregião.

Existem variados critérios para determinação do porte de uma empresa, que podem ser qualitativos, quantitativos ou mistos. Os critérios quantitativos são mais utilizados, pois, a manipulação e coleta desse tipo de dado é mais fácil. Dentre os critérios que podem ser utilizados, destacam-se: faturamento anual, lucro, capital social, número de empregados e entre outros (MARTINS; LEONE; LEONE, 2016).

A Lei Complementar nº 123 de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, utiliza o critério quantitativo da receita bruta anual (BRASIL, 2006). Assim, o critério adotado nesta pesquisa é o da referida lei, o que leva a classificação da empresa pesquisada como sendo empresa de pequeno porte (EPP).

A empresa estudada atua segmento do comércio, com a venda varejista de móveis e eletrodomésticos. Que, de acordo com Andrade (2010), é aquele onde as mercadorias são dispostas ao consumidor final, independente da natureza do negócio onde os bens ou serviços são trocados por dinheiro.

O quadro funcional da empresa conta com dois empregados da família, o proprietário e gestor da empresa, e sua esposa, que atua na gerência financeira. A empresa é estruturada em seis lojas e um centro de distribuição. As lojas estão localizadas em seis municípios distintos: Augustinópolis, Axixá do Tocantins, Sitio Novo, Xambioá, Araganã no estado do Tocantins e Piçarra no estado do Pará, esta última localizada na fronteira com o estado do Tocantins. A sede da empresa é no município de Xambioá-TO.

O centro de distribuição, localizado em Augustinópolis-TO, atende a loja deste município, e de seus vizinhos Axixá do Tocantins e Sitio Novo. A loja de Xambioá, além das vendas, também realiza a distribuição de mercadorias para o município vizinho, Araganã. A loja de Piçarra-PA possui seu próprio estoque por razões logísticas.

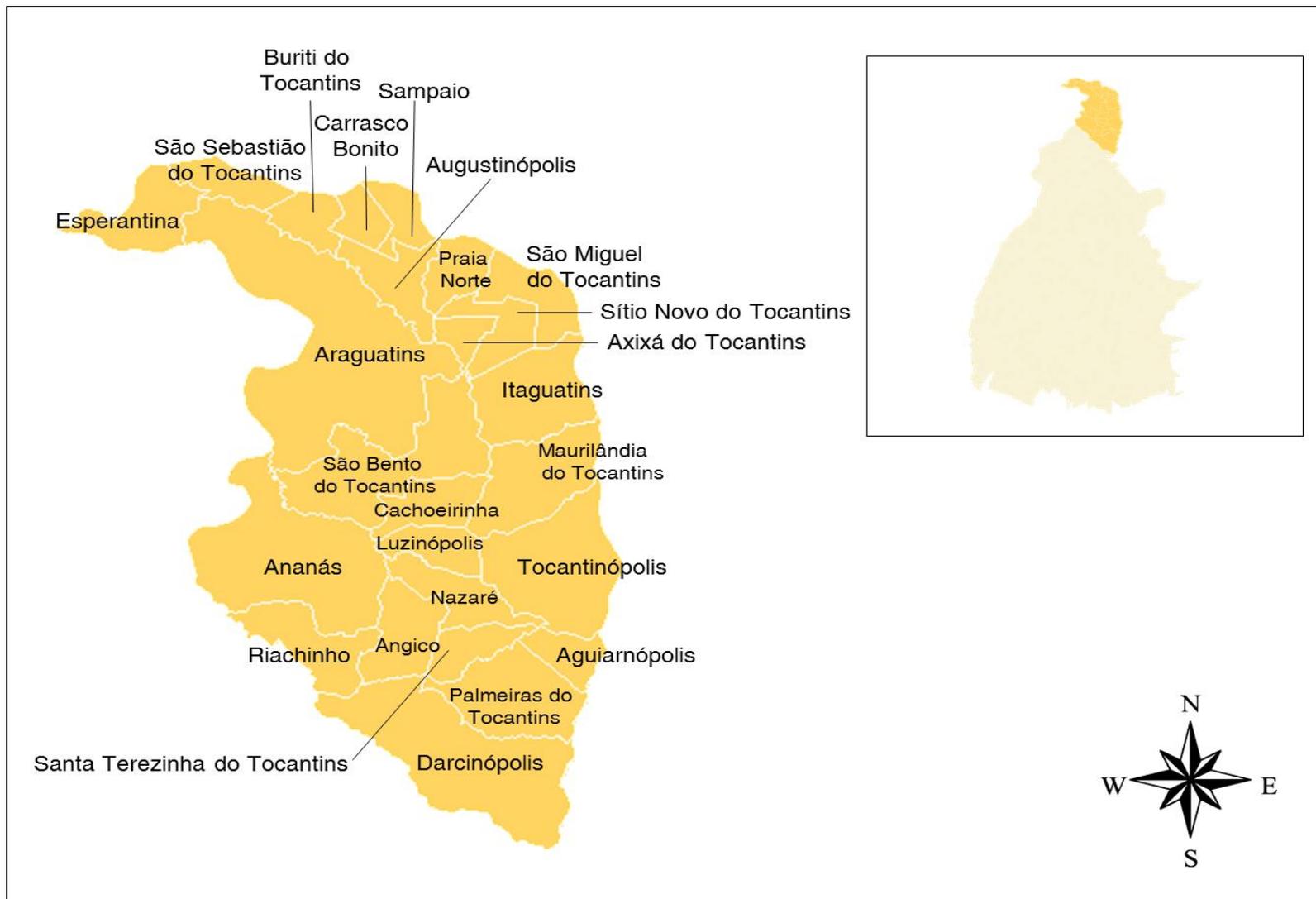


Figura 5: Mapa geográfico da região do Bico do Papagaio
Fonte: Google Imagens (2020).

3.3 População

O levantamento de dados de uma população pode ser feito por amostragem ou censo. O estudo censitário, quando todos os indivíduos do conjunto são analisados, fornece resultados mais precisos do ponto de vista estatístico (BOLFARINE; BUSSAB, 2005).

Levando em consideração que a população alvo desta pesquisa possui somente 53 indivíduos, e que o acesso a eles é de baixa complexidade, optou-se pela realização de censo.

A população corresponde ao quadro funcional da empresa familiar em estudo, que pode ser qualificado em dois elementos: o gestor e proprietário da empresa, e os 52 empregados, registrados através do regime Consolidação das Leis Trabalhista – CLT, divididos nas funções de gerentes, supervisores, vendedores, auxiliares de caixa, cobradores, auxiliares de escritório, auxiliares de limpeza e motoristas.

A inclusão do proprietário da empresa na população do estudo justifica-se pelo fato de que ele exerce a administração geral da empresa, portando-se como parte do quadro funcional, não apenas como proprietário.

3.4 Instrumentos de Pesquisa

Para a coleta dos dados foram utilizados dois instrumentos de pesquisa.

O primeiro corresponde a uma entrevista semiestruturada, aplicada ao gestor da empresa. Com a entrevista foram coletados dados acerca do entendimento do gestor quanto aos principais aspectos do clima organizacional da empresa, bem como sobre a gestão utilizada na administração da sua organização, tanto para o direcionamento das ações da empresa, quanto para o direcionamento com os empregados (APÊNDICE B).

Constituíram a entrevista semiestruturada 9 (nove) questões subjetivas, cujas respostas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra para a análise consubstanciada, por meio de técnicas de narrativa. A entrevista foi aplicada ao primeiro elemento da população: o administrador e fundador da empresa.

O segundo instrumento constituiu-se de um questionário, desenvolvido a partir do modelo de escala de Kolb (1978), composto por sete dimensões: reponsabilidade, recompensa, padrões, conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e, por fim, liderança (APÊNDICE A).

O instrumento é composto por 25 questões, distribuídas entre as sete dimensões, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Demonstração das dimensões X Questões no instrumento

DIMENSÕES	QUESTÕES	DESCRIÇÃO
1) Responsabilidade	2,10,12	Está ligada a autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao trabalho
2) Recompensa	4,16,20,24	Refere-se a ser recompensado por um trabalho bem feito
3) Padrões	1,3,5	Está relacionado ao grau em que a organização enfatiza normas e processos,
4) Conformismo	8,14	Está relacionado ao sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização
5) Clareza Organizacional	9,11,15,17	Está ligada ao sentimento de que as coisas estão bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos
6) Calor E Apoio	6,13,18,19	Está ligada a amizade, onde encontra-se confiança e apoio mutuo dentro da organização
7) Liderança	7,21,22,23,25	Está relacionada com a disposição dos membros da empresa de aceitarem outras lideranças e direção de pessoas qualificadas para tal

Fonte: Adaptado de Santos (1999) e Bispo (2006).

Cada item do questionário foi respondido segundo a noção do real (no que acontece dentro da empresa do ponto de vista dele) e o esperado (como ele gostaria que fosse). Utilizou-se uma escala ordinal de pontos, que buscou reproduzir as condições atuais e ideias em que as situações descritas nas 25 afirmativas do instrumento acontecem, do ponto de vista do respondente, onde foram atribuídos os seguintes valores:

- 1- Nunca ocorre
- 2- Raramente ocorre

- 3- Frequentemente ocorre
- 4- Sempre ocorre.

Este segundo instrumento foi aplicado ao segundo elemento da população: os empregados.

3.5 Coleta de Dados

Realizou-se a coleta de dados no mês de novembro de 2019. Inicialmente, a entrevista e questionário foram submetidos ao comitê de ética da Universidade de Taubaté, de modo a obter a devida autorização para a sua aplicação junto à empresa participante, tendo sido aprovados por meio do parecer nº 3.693.703 (Anexo 1).

Após aprovação do trabalho, iniciou-se o procedimento para coleta de dados.

A coleta de dados através dos questionários, contendo as 25 questões baseadas na escala de Kolb (1978), ocorreu nos dias 21 e 22 de novembro de 2019. Por questões de logística, o primeiro dia de coleta foi realizado na sede da empresa, Xambioá-TO, e seus municípios vizinhos: Araguañã no estado do Tocantins e Piçarra no estado do Pará. No segundo dia, procedeu-se a coleta e Augustinópolis, Axixá do Tocantins e Sítio Novo, no estado do Tocantins.

O procedimento para coleta de dados seguiu com a impressão dos questionários, e entrega aos participantes da pesquisa, para que pudessem responder de forma anônima, sem a presença da entrevistadora. O tempo de duração da aplicação de cada questionário foi de cerca de dez minutos.

A coleta de dados através da entrevista foi realizada no primeiro dia, em razão da disponibilidade de horário somente para aquele dia. A entrevista sucedeu-se com o administrador da empresa, em sala reservada, dentro de uma das instalações da sede. Toda a entrevista foi gravada, para posterior tratamento de dados.

A coleta de dados para construção do perfil demográfico dos pesquisados foi realizada junto ao departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa. Os dados levantados foram: sexo, idade, escolaridade, estado civil, função e tempo de serviço.

3.6 Análise de Dados

Os dados coletados através dos questionários aplicados aos empregados foram inicialmente plotados em uma planilha com a utilização do *software* Excel (2013) e posteriormente analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS versão 23.

Para a parte da pesquisa com os empregados foi realizada a análise quantitativa dos dados, iniciando com a caracterização do perfil demográfico dos trabalhadores utilizou-se de frequência absoluta (n) e relativa (%). Em relação à idade e tempo de empresa descreveu-se por meio de média aritmética, desvio padrão e distribuição apresentada na forma de gráfico histograma.

Quanto à estatística Descritiva (Frequência), se refere aos procedimentos usados para organizar, resumir e apresentar dados numéricos (LUCAS; MORAES, 2019). Já a frequência absoluta compreende a reunião de dados em classes registrando o número ou o percentual de observação em cada uma delas (LIMA, 2008).

A mesma autora define média aritmética como sendo o valor médio de um conjunto de dados calculado através da soma dos valores do conjunto e dividindo essa soma pelo valor do conjunto, ou seja, a amostra foi composta por 52 respondentes, todas as 52 respostas para cada afirmativa foram somadas e divididas pela mesma quantidade, o valor encontrado nessa divisão é a média aritmética. Já o desvio-padrão indica a distância média dos valores em relação à média do grupo (LIMA, 2008).

A normalidade dos dados foi verificada utilizando o teste de Shapiro-Wilk. A caracterização dos fatores do Kolb se deu através de estatística descritiva utilizando as medidas de média, desvio padrão, mediana, mínimo e máximo. A correlação de Spearman foi utilizada a fim de verificar a relação entre os fatores do Kolb. Em todas as análises adotou-se o nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

Para a análise da entrevista realizada com o gestor da empresa foram utilizadas as técnicas qualitativas de *sensemaking*, que tem objetivam apresentar maiores detalhes dos dados coletados.

A técnica de *sensemaking* da narrativa tem como principal característica o aprofundamento de aspectos específicos, a partir dos quais surgem histórias de vida tanto do entrevistado quanto no contexto situacional (MUYLEAERT *et al.*, 2014).

Por fim, o trabalho está sendo divulgado através de apresentação pública em sala de aula e dissertação impressa que posteriormente será disponibilizada nas bases físicas e digitais da Universidade de Taubaté.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização da Empresa

A Empresa objeto da pesquisa é uma organização familiar, pertencente ao segmento do comércio varejista. Muitas são as definições para conceituar empresa familiar, todavia, há consenso quanto ao fato deste tipo de empresa ser criada no contexto familiar, em que o grupo está unido por laços sanguíneos e/ou afetivos, cuja gestão e direção estão sob a égide de um membro da família. É uma organização estruturada de forma semelhante às demais, porém, se destaca pelos laços familiares, assim, as decisões e os bens são direcionados por um grupo ligado afetivamente (GRZYBOVSKI, 2007; ADAMS, 2009).

Schneider (2015) afirma que empreendimentos do setor varejista realizam suas compras diretamente do fabricante e fazem a mediação da venda do produto até o consumidor final, e que a maioria destes estabelecimentos dispõem de consultores de venda, que auxiliam o consumidor na sua compra. Em consonância, Giuliani (2005) assevera que, no setor varejista, cabe à empresa identificar as necessidades do cliente e selecionar aquilo que irá satisfazer suas expectativas.

A empresa pesquisada teve sua primeira loja inaugurada no ano de 2007, na cidade de Xambioá – TO. O município está localizado às margens do Rio Araguaia, na região norte do estado do Tocantins, fazendo limites, ao norte, com os municípios de Ananás e Riachinho e Estado do Pará; ao sul, Araguanã e Piraquê; ao leste, Piraquê, Wanderlândia e Riachinho; e à oeste o Estado do Pará (SEPLAN, 2017).

Inicialmente, a empresa tinha o porte de microempresa e estava sob o regime de tributação do Simples Nacional, pois, sua receita bruta anual era igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Todavia, o aumento do faturamento anual a elevou ao porte de Empresa de Pequeno Porte – EPP, com receita anual bruta entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Ressalta-se o fato de que esta classificação está conforme a Lei Complementar nº 123 de 12 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006).

Em relação à estrutura organizacional da empresa, pode-se defini-la nos níveis hierárquicos e setores expostos na Figura 6, com destaque para os cargos de diretor

presidente e diretor financeiro que são os postos, atualmente, ocupados por membros da família proprietária da empresa.

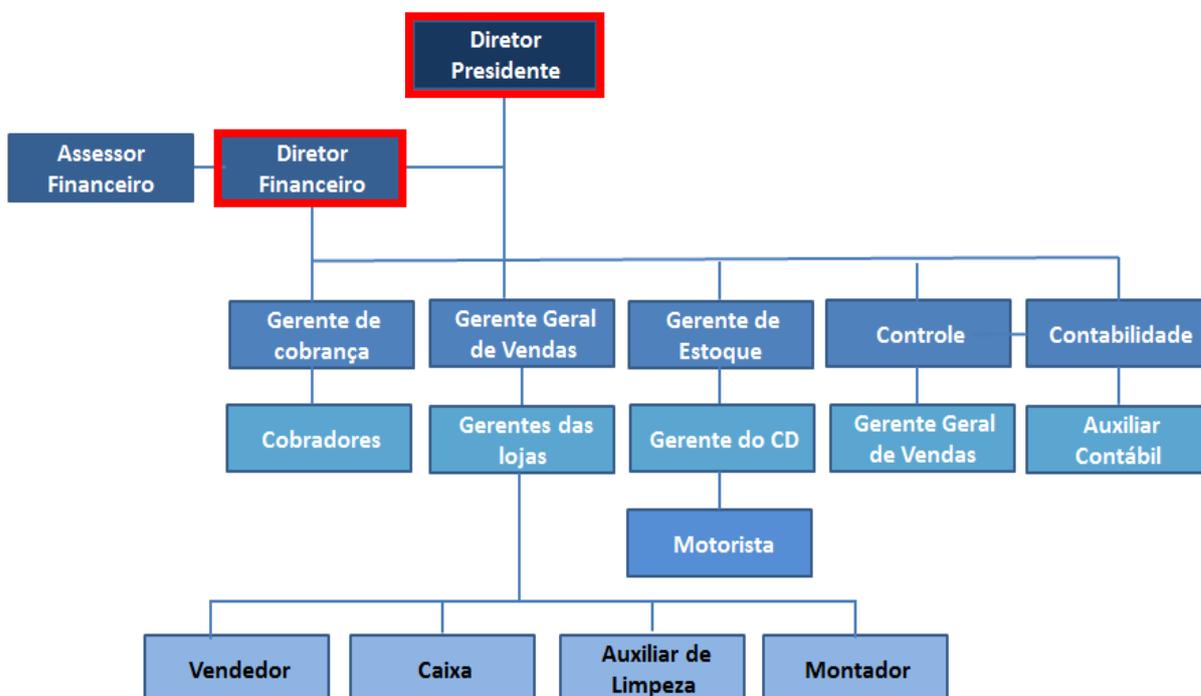


Figura 6: Organograma de níveis hierárquicos e setores da empresa
Fonte: Elaborado pela autora.

A ocupação dos cargos de diretoria por membros da família é próprio deste tipo de empresa, que caracteriza-se como ambiente familiar, pois, a gestão e a propriedade da empresa analisada estão sob os domínios da mesma unidade familiar (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997; GLASSOP; HAGEL; WADDELL, 2007).

4.1.1 Caracterização Sociodemográfica

Os dados referentes ao perfil demográfico dos pesquisados foram levantados a partir de registros do departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa. Foram coletados dados sobre: sexo, idade, escolaridade, estado civil, função e tempo de serviço.

Quanto a distribuição dos entrevistados segundo o gênero, observa-se que a maioria é do sexo masculino, 63,5 %, enquanto o sexo feminino corresponde a 36,5%.

Em relação à escolaridade, 76,9% dos empregados possuem ensino médio completo, e apenas 1,9% cursaram pós-graduação. Os dados demonstram ainda que a maioria dos funcionários são casados (63,5%). Dados na Tabela 3.

Tabela 3: Caracterização do Perfil Demográfico

Variáveis de caracterização	Quantificação	
	Número de entrevistados	%
Sexo		
Feminino	19	36,5
Masculino	33	63,5
Total	52	100,0
Escolaridade		
Médio completo	40	76,9
Pós-graduação completa	1	1,9
Superior completo	5	9,6
Superior incompleto	6	11,5
Total	52	100,0
Estado civil		
Casado	33	63,5
Divorciado	2	3,8
Solteiro	17	32,7
Total	52	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Probst (2014), a população brasileira possui mais mulheres do que homens. O autor complementa que as mulheres conseguem empregos com mais facilidade que os homens, e que seus rendimentos aumentam com mais frequência que seus concorrentes do sexo masculino. Contudo, a realidade da empresa avaliada demonstra resultados diferentes, apontando desigualdade na inserção da mulher no mercado de trabalho local.

Segundo o PNAD/IBGE (2018), pessoas com 25 anos ou mais, que concluíram o ensino médio no Brasil, correspondem ao percentual de 47,4%; e para o ensino superior, com a mesma faixa etária, correspondem a 16,5%. Assim, o cenário da empresa, com maioria do quadro funcional com ensino médio (76,9%), e minoria com ensino superior ou mais (23,1%), corresponde ao cenário nacional de escolarização.

Acerca do estado civil, o quadro funcional é composto por maioria de pessoas casadas. De acordo com Maia (2009) os privilégios a contratação de pessoas casadas pressupondo-se maior nível de responsabilidade.

Em relação à Idade dos empregados, o histograma demonstra que a média de idade destes é de 30,44 anos, com variação entre 23 e 37 anos (Gráfico 1).

O perfil encontrado para idade dos funcionários da empresa revela uma característica das empresas familiares, pois, neste tipo de empresa é preciso ter forte preocupação com o melhor aproveitamento de talentos, sendo um processo administrativo que exige estrutura organizacional e modelo de gestão flexíveis, capazes de mudar a forma de pensar dos funcionários, envolvendo, sobretudo, os colaboradores mais antigos (VIDIGAL, 2000; ROCHA, 2002).

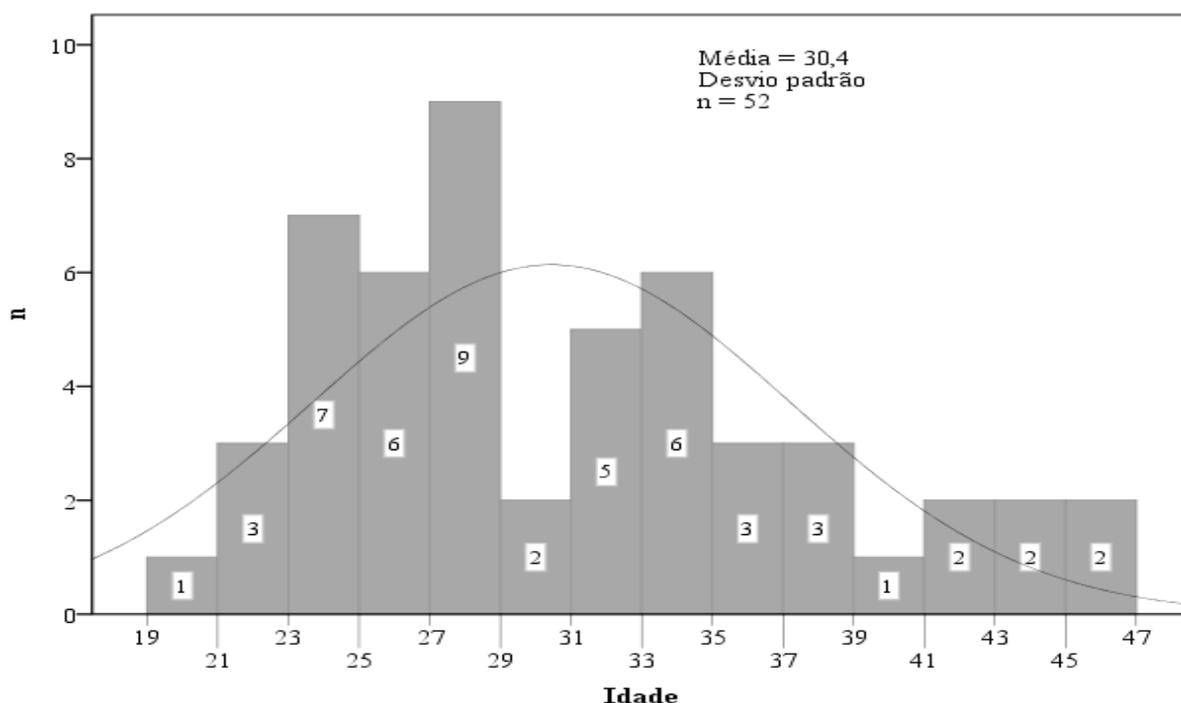


Gráfico 1: Histograma demonstrando a média, desvio padrão e a distribuição da idade dos empregados
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao período de colaboração na empresa, o Gráfico 2 demonstra que a média de tempo de serviço dos empregados corresponde a 4,69 anos, ou seja, o tempo de serviço é superior a 4 anos e inferior a 5 anos.

Segundo Abrahamson e Eisenman (2008), o tempo de emprego se justifica com o sentimento de participação dos funcionários no ambiente de trabalho que deve emergir da cultura organizacional existente, influenciada pelo estilo de trabalho familiar. Esse fator pode contribuir para criação de um laço familiar na equipe, em que os empregados podem se sentir à vontade. Contudo, pode criar más interpretações quanto ao limite da liberdade e da relação empregador-empregado.

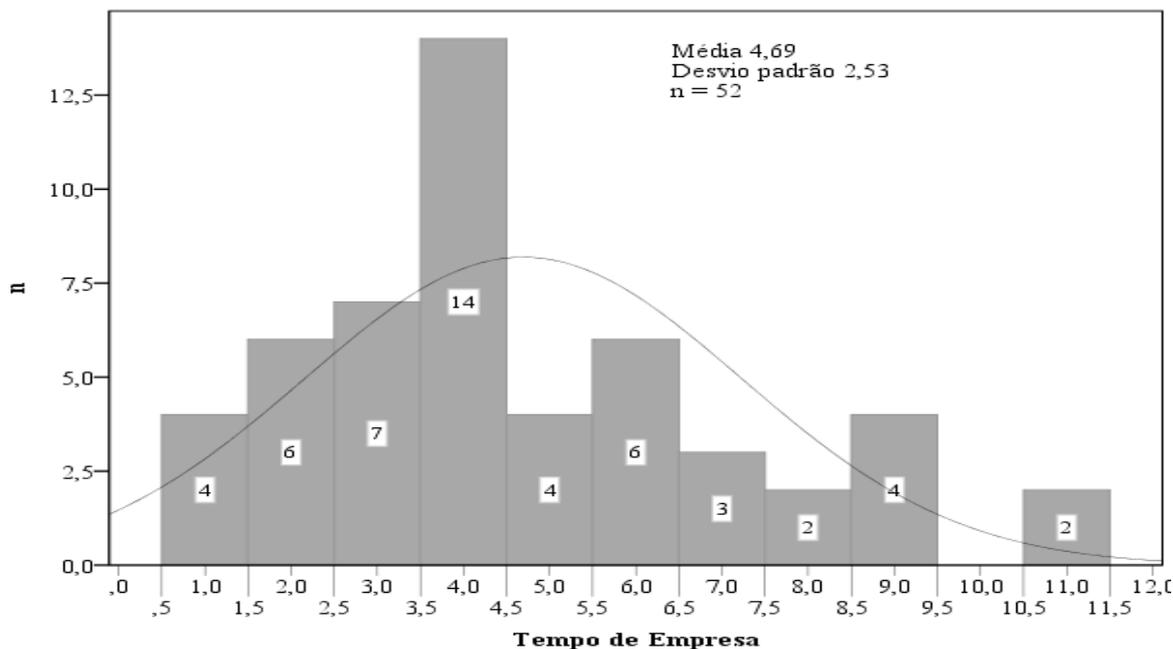


Gráfico 2: Histograma da média, desvio padrão e a distribuição do tempo de empresa
Fonte: Elaborado pela autora

Doutro modo, a necessidade de salário-dinheiro pode constituir um motivo para a permanência na empresa. Apesar deste fator não ter sido discutido a fundo dentre as variáveis, não se pode ignorá-lo. Se os funcionários se sentirem compensados pelos serviços desempenhados, a empresa tende a ganhar maior produtividade e participação dos seus colaboradores (FREITAS, 2014).

Quanto à ocupação dos empregados, o Gráfico 3 aponta a distribuição por cargos, verificando-se que a função com maior número de ocupantes é o de gerente (23,1%), seguidos de vendedor interno (19,2%), cobrador (15,4%), operador de caixa (11,5%), auxiliar de serviços gerais (9,6%) e montador (7,7%). Para os cargos de analista contábil, motorista e vendedor externo, o número de funcionários se equivalem, com cerca de 3,8%.

As funções com maior número de empregados, como a de vendedor interno, estão vinculadas ao fato de a empresa pertencer ao segmento de comércio varejista, sendo esta uma atribuição primordial dentro da empresa.

A função de estoquista apresentou o menor número de funcionários (1,9%). Sendo este o cargo com menor demanda de empregados dentro da empresa, o que se justifica por sua estrutura, visto que o Centro de Distribuição, localizado em Augustinópolis-TO, atende três lojas ao mesmo tempo, otimizando a mão-de-obra necessária.

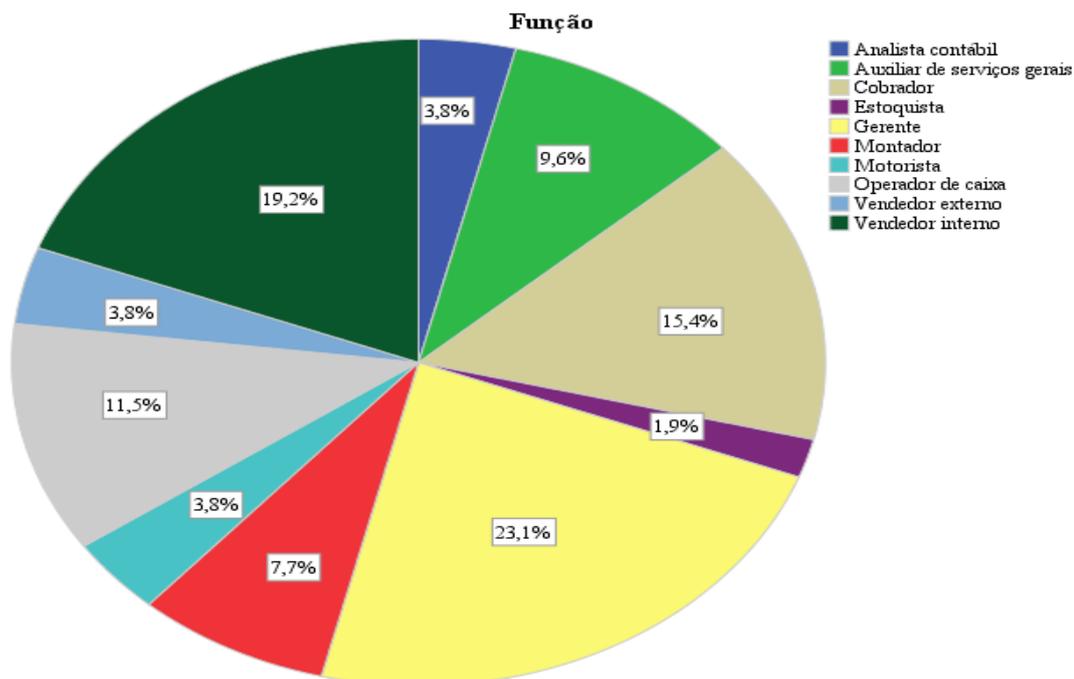


Gráfico 3: Gráfico caracterizando a função dos trabalhadores.
Fonte: Elaborado pela autora

Legenda (Função – Número de empregados (Porcentagem): Analista contábil – 2 (3,8); Auxiliar de serviços gerais – 5 (9,6%); Cobrador – 8 (15,5%); Estoquista – 1 (1,9%); Gerente – 12 (23,1%); Montador – 4 (7,7%); Motorista – 2 (3,8%); Operador de caixa – 6 (11,5%); Vendedor externo – 2 (3,8%); Vendedor interno – 10 (19,2%).

Considerando a importância do vendedor neste seguimento, verifica que estes são os funcionários que mais participam de treinamentos e capacitações, pois, há grande preocupação com a prestação de serviços (MAIA, 2009).

4.2 Caracterização dos dados obtidos através do instrumento questionário Kolb: real e esperado

O instrumento utilizado para medir o clima organizacional dos empregados da empresa em estudo, trata-se de um questionário contendo 25 afirmativas, com 4 opções de resposta, que foi elaborado a partir da escala de Kolb (1978).

A escala mede o clima organizacional a partir de sete dimensões, a saber: responsabilidade, recompensa, padrões, conformismo, clareza organizacional, calor e apoio. Além disso, permite a indicação do clima organizacional como ele é (situação real), e suas expectativas (situação esperada).

Dessa forma, os resultados são apresentados, a seguir, em duas etapas. Inicialmente apresenta-se o resultado geral, para o real e o esperado, bem como, sua descrição e correlações estatísticas. Na segunda etapa, são apresentados os resultados específicos para cada dimensão.

4.2.1 Resultado Geral para o clima organizacional: real e esperado

A Tabela 4 e o Gráfico 4 apresentam os resultados obtidos, através da escala kolb, para o clima organizacional real da empresa, onde se distribuem os resultados em: nunca ocorre (1), raramente ocorre (2), frequentemente ocorre (3) e sempre ocorre (4).

Tabela 4: Resultado geral para o clima Real

Questões	Valores atribuídos (%)			
	Nunca ocorre (1)	Raramente ocorre (2)	Frequentemente ocorre (3)	Sempre ocorre (4)
P01	1 (1,9)	3 (5,8)	16 (30,8)	32 (61,5)
P02	23 (44,2)	20 (38,5)	6 (11,5)	3 (5,8)
P03	3 (5,8)	7 (13,5)	12 (23,1)	30 (57,7)
P04	9 (17,3)	20 (38,5)	15 (28,8)	8 (15,4)
P05	3 (5,8)	13 (25,0)	21 (40,4)	15 (28,8)
P06	2 (3,8)	14 (26,9)	24 (46,2)	12 (23,1)
P07	3 (5,8)	14 (26,9)	21 (40,4)	14 (26,9)
P08	15 (28,8)	17 (32,7)	10 (19,2)	10 (19,2)
P09	1 (1,9)	2 (3,8)	25 (48,1)	24 (46,2)
P10	3 (5,8)	20 (38,5)	14 (26,9)	15 (28,8)
P11	5 (9,6)	10 (19,2)	19 (36,5)	18 (34,6)
P12	28 (53,8)	13 (25,0)	7 (13,5)	4 (7,7)
P13	10 (19,2)	19 (36,5)	16 (30,8)	7 (13,5)
P14	1 (1,9)	21 (40,4)	18 (34,6)	12 (23,1)
P15	2 (3,8)	6 (11,5)	16 (30,8)	28 (53,8)
P16	4 (7,7)	10 (19,2)	20 (38,5)	18 (34,6)
P17	1 (1,9)	0 (0,0)	16 (30,8)	35 (67,3)
P18	3 (5,8)	3 (5,8)	22 (42,3)	24 (46,2)
P19	4 (7,7)	6 (11,5)	17 (32,7)	25 (48,1)
P20	6 (11,5)	18 (34,6)	20 (38,5)	8 (15,4)
P21	6 (11,5)	18 (34,6)	13 (25,0)	15 (28,8)
P22	1 (1,9)	13 (25,0)	15 (28,8)	23 (44,2)
P23	1 (1,9)	10 (19,2)	26 (50,0)	15 (28,8)
P24	1 (1,9)	1 (1,9)	7 (13,5)	43 (82,7)
P25	3 (5,8)	5 (9,6)	17 (32,7)	27 (51,9)

Fonte: Elaborado pela autora

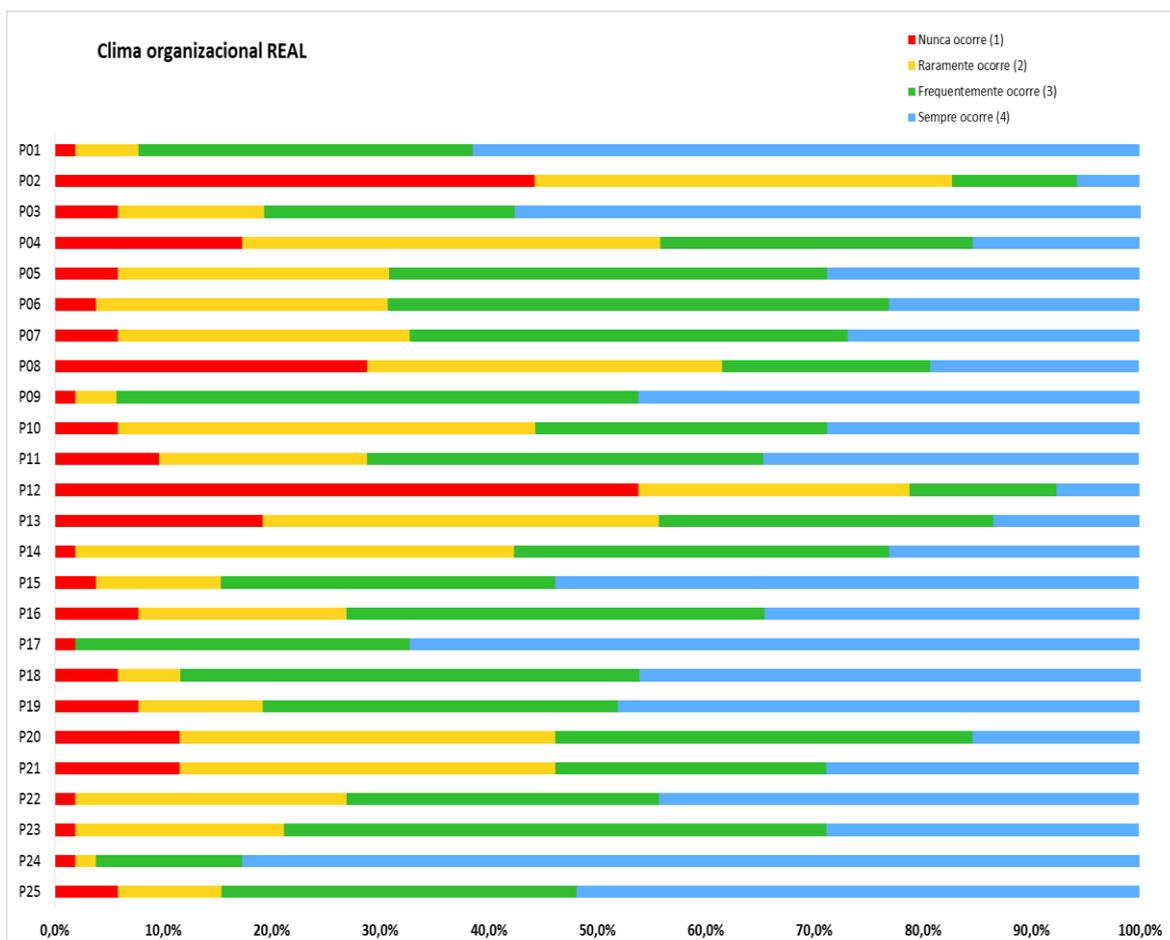


Gráfico 4: Resultados para o clima organizacional real

Fonte: Elaborado pela autora

- P01- Na sua empresa existem regras, políticas e procedimentos que orientam os trabalhos que você deve executar.
- P02- Os empregados desta empresa podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar consultar os superiores.
- P03- Uma das características da empresa é que ele estabelece metas e padrões de desempenho para seus empregados, buscando melhorar o desempenho e o rendimento no ambiente de trabalho
- P04- Na empresa o reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou uma meta que não foi batida.
- P05- De um modo geral pode-se afirmar que na empresa as “coisas” estão bem organizadas.
- P06- A interação entre os colaboradores desta empresa e a circulação de informações são favorecidas, pois aqui se faz uso de um sistema de comunicação aberto e informal.
- P07- Esta empresa aceita e estimula a liderança que é baseada no conhecimento técnico que o indivíduo possui.
- P08- Aqui, há pouca liberdade para se mudar as rotinas de trabalho.
- P09- A empresa estabelece para seus colaboradores metas ambiciosas e desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas.
- P10- A empresa demonstra um interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos de seus colaboradores (há incentivos para a participação em curso, treinamentos, etc.).
- P11- Aqui, as atribuições dos colaboradores estão claramente definidas.
- P12- Nesta empresa, os empregados coordenam atividades e podem tomar decisões e resolver problemas da sua unidade de trabalho (por ex. Desenvolver uma ação de vendas ou cobrança) sem verificar com os superiores).
- P13- A empresa aceita e estimula a liderança individual que nasce dos sentimentos de amizade, relações interpessoais e apoio sócio-emocional, para com os colaboradores da unidade de trabalho.
- P14- As punições são severas para as pessoas que não seguem o sistema de trabalho determinado pela empresa
- P15- Esta empresa faz os seus colaboradores sentir- se realmente comprometido com o atingimento das metas pela instituição.
- P16- A empresa oferece aos seus colaboradores salários condizentes com o nível e a responsabilidade do cargo ocupado.
- P17- Nesta empresa, as metas a serem alcançadas pelos colaboradores são estabelecidas de forma clara e bem definidas.
- P18- De um modo geral, pode se dizer que nesta empresa existe um “bom ambiente” de trabalho.
- P19- A amizade, respeito humano e ajuda mútua, são normas valorizadas por esta empresa.
- P20- Aqui nesta empresa, é possível, a qualquer momento, alguém assumir e ser recompensado por uma liderança bem sucedida.
- P21- Nesta empresa, os colaboradores são incentivados a propor projetos de melhorias nos mais diversos departamentos.
- P22- Os líderes da empresa participam de reuniões estratégicas da organização para tomada de decisões.
- P23- Na instituição em que você trabalha os profissionais de base da empresa chegam a ocupar cargos de direção.
- P24- Você vê o seu trabalho como essencial para o desenvolvimento da empresa.
- P25- Você considera os profissionais dessa empresa capacitados para cargos gerenciais. Você se considera líder

Uma visão global dos resultados acima aponta para um bom clima organizacional, visto que os percentuais para “frequentemente ocorre” e “sempre ocorre” aparecem em altos percentuais na maioria dos itens questionados, destacando-se alguns pontos positivos do questionário como: existência de regras e padrões (P01), padronização de desempenho alcançáveis (P03), metas claras e bem definidas (P17), e sentimento de importância para empresa (P24).

Por outro lado, os resultados mais baixos são relacionados à autonomia para tomar decisões, sem consulta ao superior (P02), e autonomia para coordenação de atividades (P12).

A Tabela 5 e o Gráfico 5 refletem os resultados desejados, ou seja, o que seria ideal para a realidade da empresa, em relação a cada uma das afirmativas apresentadas no questionário, onde se distribuem os resultados em: nunca ocorre (1), raramente ocorre (2), frequentemente ocorre (3) e sempre ocorre (4).

Tabela 5: Resultado geral para o clima Esperado

Questões	Valores atribuídos (%)			
	Nunca ocorre (1)	Raramente ocorre (2)	Frequentemente ocorre (3)	Sempre ocorre (4)
P1	1 (1,9)	3 (5,8)	13 (25,0)	35 (67,3)
P2	11 (21,2)	22 (42,3)	10 (19,2)	9 (17,3)
P3	0 (0,0)	7 (13,5)	17 (32,7)	28 (53,8)
P4	5 (9,6)	21 (40,4)	10 (19,2)	16 (30,8)
P5	1 (1,9)	13 (25,0)	15 (28,8)	23 (44,2)
P6	3 (5,8)	11 (21,2)	13 (25,0)	25 (48,1)
P7	5 (9,6)	11 (21,2)	18 (34,6)	18 (34,6)
P8	6 (11,5)	20 (38,5)	15 (28,8)	11 (21,2)
P9	4 (7,7)	5 (9,6)	18 (34,6)	25 (48,1)
P10	4 (7,7)	13 (25,0)	14 (26,9)	21 (40,4)
P11	4 (7,7)	5 (9,6)	17 (32,7)	26 (50,0)
P12	18 (34,6)	12 (23,1)	10 (19,2)	12 (23,1)
P13	8 (15,4)	17 (32,7)	13 (25,0)	14 (26,9)
P14	5 (9,6)	18 (34,6)	16 (30,8)	13 (25,0)
P15	3 (5,8)	3 (5,8)	22 (42,3)	24 (46,2)
P16	4 (7,7)	7 (13,5)	19 (36,5)	22 (42,3)
P17	2 (3,8)	3 (5,8)	19 (36,5)	28 (53,8)
P18	1 (1,9)	5 (9,6)	15 (28,8)	31 (59,6)
P19	2 (3,8)	5 (9,6)	18 (34,6)	27 (51,9)
P20	6 (11,5)	10 (19,2)	17 (32,7)	19 (36,5)
P21	7 (13,5)	15 (28,8)	9 (17,3)	21 (40,4)
P22	2 (3,8)	6 (11,6)	17 (32,7)	27 (51,9)
P23	2 (3,8)	15 (28,8)	17 (32,7)	18 (34,6)
P24	0 (0,0)	1 (1,9)	13 (25,0)	38 (73,1)
P25	1 (1,9)	6 (11,5)	15 (28,8)	30 (57,7)

Fonte: Elaborado pela autora

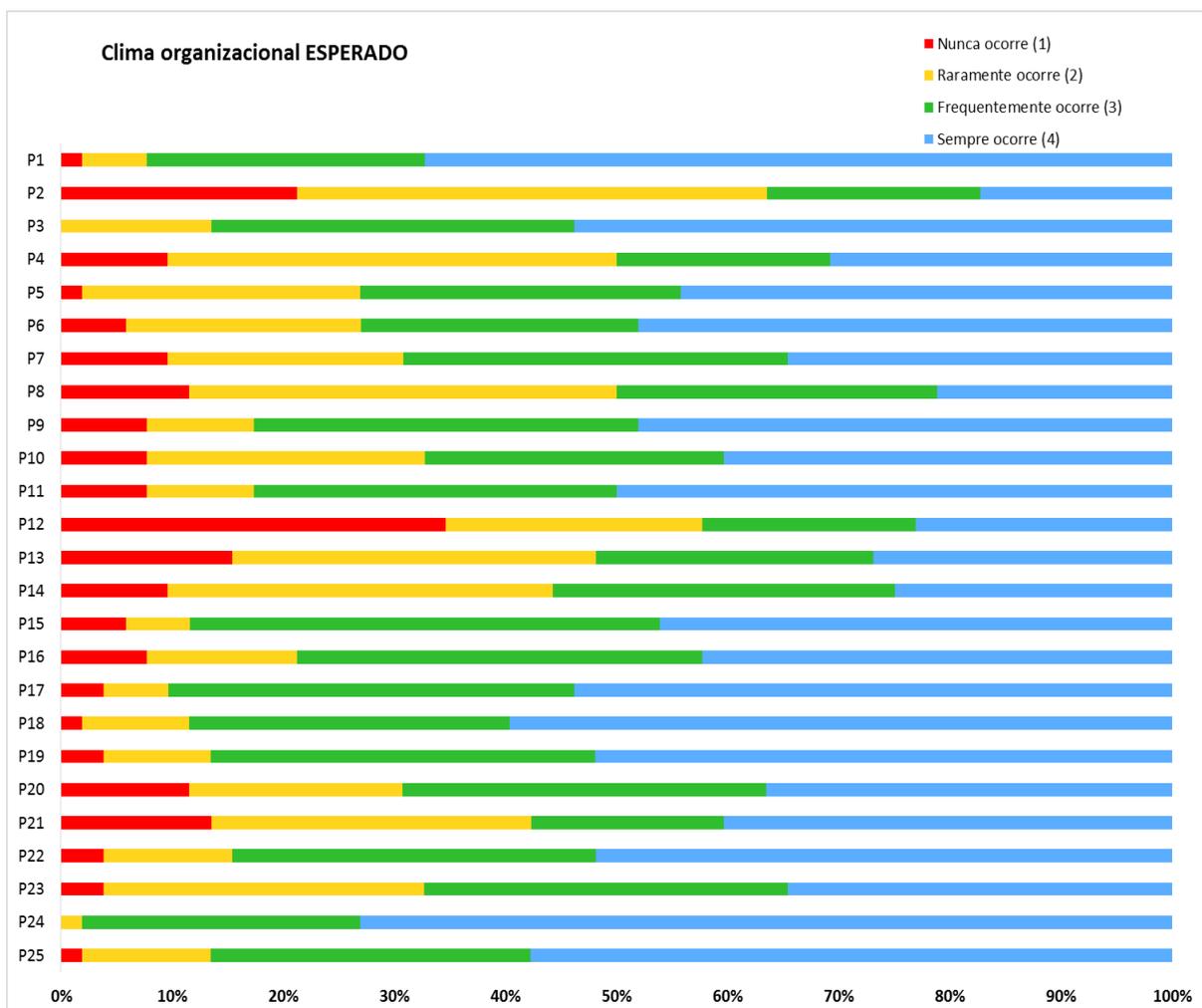


Gráfico 5: Resultados para o clima organizacional esperado

Fonte: Elaborado pela autora

P01- Na sua empresa existem regras, políticas e procedimentos que orientam os trabalhos que você deve executar.

P02- Os empregados desta empresa podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar consultar os superiores.

P03- Uma das características da empresa é que ele estabelece metas e padrões de desempenho para seus empregados, buscando melhorar o desempenho e o rendimento no ambiente de trabalho

P04- Na empresa o reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou uma meta que não foi batida.

P05- De um modo geral pode-se afirmar que na empresa as “coisas” estão bem organizadas.

P06- A interação entre os colaboradores desta empresa e a circulação de informações são favorecidas, pois aqui se faz uso de um sistema de comunicação aberto e informal.

P07- Esta empresa aceita e estimula a liderança que é baseada no conhecimento técnico que o indivíduo possui.

P08- Aqui, há pouca liberdade para se mudar as rotinas de trabalho.

P09- A empresa estabelece para seus colaboradores metas ambiciosas e desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas.

P10- A empresa demonstra um interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos de seus colaboradores (há incentivos para a participação em curso, treinamentos, etc.).

P11- Aqui, as atribuições dos colaboradores estão claramente definidas.

P12- Nesta empresa, os empregados coordenam atividades e podem tomar decisões e resolver problemas da sua unidade de trabalho (por ex. Desenvolver uma ação de vendas ou cobrança) sem verificar com os superiores).

P13- A empresa aceita e estimula a liderança individual que nasce dos sentimentos de amizade, relações interpessoais e apoio sócio-emocional, para com os colaboradores da unidade de trabalho.

P14- As punições são severas para as pessoas que não seguem o sistema de trabalho determinado pela empresa

P15- Esta empresa faz os seus colaboradores sentir-se realmente comprometido com o atingimento das metas pela instituição.

P16- A empresa oferece aos seus colaboradores salários condizentes com o nível e a responsabilidade do cargo ocupado.

P17- Nesta empresa, as metas a serem alcançadas pelos colaboradores são estabelecidas de forma clara e bem definidas.

P18- De um modo geral, pode se dizer que nesta empresa existe um “bom ambiente” de trabalho.

P19- A amizade, respeito humano e ajuda mútua, são normas valorizadas por esta empresa.

P20- Aqui nesta empresa, é possível, a qualquer momento, alguém assumir e ser recompensado por uma liderança bem sucedida.

P21- Nesta empresa, os colaboradores são incentivados a propor projetos de melhorias nos mais diversos departamentos.

P22- Os líderes da empresa participam de reuniões estratégicas da organização para tomada de decisões.

P23- Na instituição em que você trabalha os profissionais de base da empresa chegam a ocupar cargos de direção.

P24- Você vê o seu trabalho como essencial para o desenvolvimento da empresa.

P25- Você considera os profissionais dessa empresa capacitados para cargos gerenciais. Você se considera líder

Analisando os resultados esperados, verificam-se algumas questões mais evidentes que outras.

As assertivas que apresentaram os piores resultados para realidade, P2 e P12, aparecem nos resultados esperados com percentual maior para frequentemente ocorre e sempre ocorre, demonstrando que denotando o interesse dos empregados ter maior autonomia para tomada de decisões e coordenar atividades dentro da empresa. Ressalta-se que ambos os itens se relacionam à dimensão Responsabilidade.

Outros resultados com relevância evidente são os dos itens: P09- A empresa estabelece para seus colaboradores metas ambiciosas e desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas; P15- Esta empresa faz os seus colaboradores sentir- se realmente comprometido com o atingimento das metas pela instituição; P17- Nesta empresa, as metas a serem alcançadas pelos colaboradores são estabelecidas de forma clara e bem definidas.

Para os itens elencados, o percentual para Nunca ocorre é maior na escala Real (Tabela 4), do que na escala Esperado (Tabela 5). Com isso, verifica-se que em relação a estes quesitos, a realidade do clima organizacional supera as expectativas dos empregados. Ressalta-se que ambos os itens se relacionam à dimensão Clareza Organizacional.

Freitas (2014) afirma, que um bom clima organizacional é percebido pelo comportamento dos colaboradores, no compromisso deles com a organização, na alegria e na união da equipe. De outro norte, se o clima for ruim, desfavorável, os colaboradores podem prejudicar a empresa.

Martins (2008) pontua que, de modo geral, ao se tratar sobre clima organizacional, reporta-se ao clima interno do trabalho e às influências que o comportamento humano traz. O clima organizacional sempre tem características diferenciadas de organização para organização, de setor para setor, é e sempre será baseado em interpretação compartilhada entre os colaboradores que fazem conciliação de todos os elementos em seu espaço de trabalho. Portanto, todas as empresas e setores têm sua própria característica originada da cultura e comportamento dos colaboradores (MOTTA, 2006).

Com isso, nota-se que é importante analisar cada quesito do clima organizacional, visto que cada uma das dimensões pode influenciar de forma

diferente, dentro do clima da mesma empresa. Cada quesito apresentado nas tabelas 4 e 5 são analisados, individualmente, na seção 4.3.

4.3.1 Estatísticas Descritivas das Dimensões do Instrumento (Kolb)

O Gráfico 6 apresenta as médias para o resultado do clima organizacional real da empresa em estudo, dentro de cada dimensão, segundo a escala de Kolb (1978). Observa-se, a partir do Gráfico 6, que a maior média é a da dimensão clareza organizacional (3,33), enquanto a menor é a da Responsabilidade (2,11).

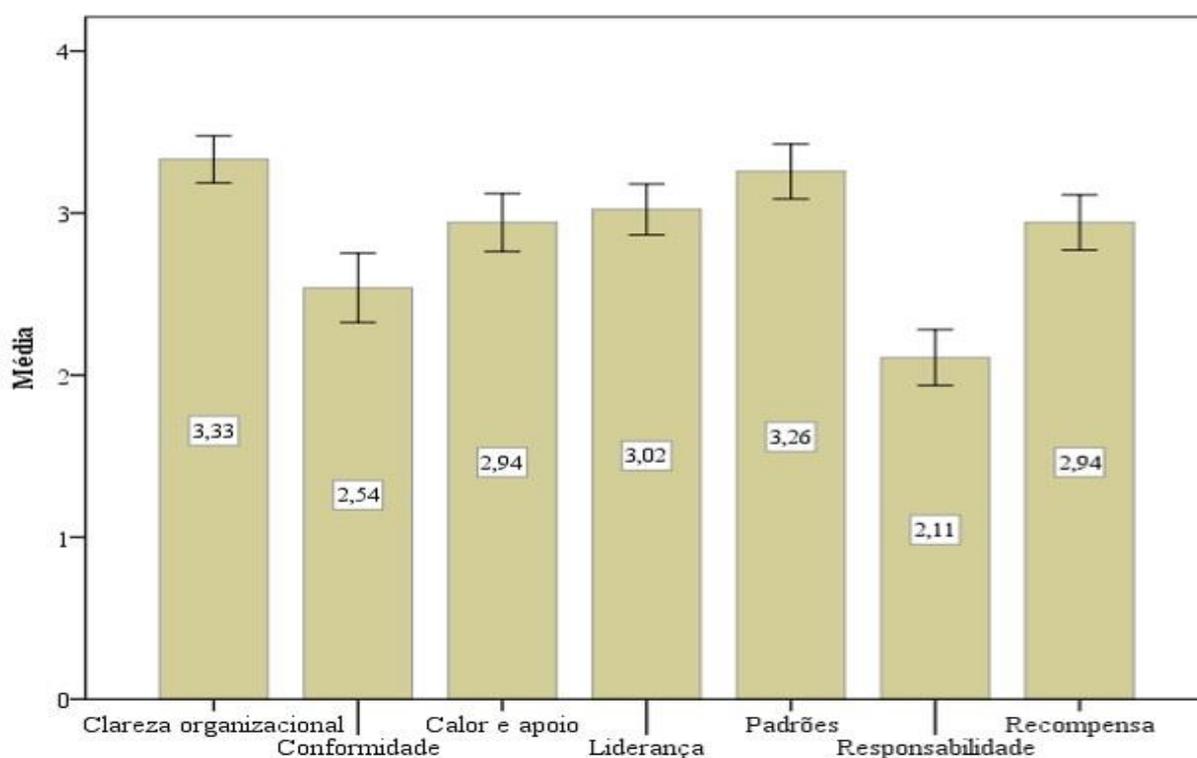


Gráfico 6: Médias das dimensões de KOLB real

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a clareza organizacional, Bispo (2006) a relaciona com padrões bem claros, colocados pela gestão, e que pode indicar uma gestão satisfatória dentro dos processos da empresa, desempenhando um trabalho de excelência na transparência dos seus processos.

Ainda sobre o tema, Oliveira (1999) destaca que a estruturação organizacional da empresa familiar consiste na sistematização dos recursos, podendo ser: humano,

financeiro ou material, objetivando superar os desafios, alcançar os propósitos da empresa, ou colocar em prática métodos preconizados no planejamento inicial instalado. Corroborando, Machado e Fonseca (2010) afirmam que a clareza organizacional contribui para compreensão e internalização das práticas organizacionais, com capacidade de reordenarem a estrutura no curso da interação, de acordo com seus valores e interesses.

Por outro lado, a dimensão responsabilidade, que apresenta a menor média, está relacionada à autonomia para tomada de decisões dentro da empresa (BISPO, 2006). Pode-se inferir, então, que nesta empresa os funcionários possuem pouca participação nos processos decisórios.

O Gráfico 7 apresenta as médias para as dimensões do clima organizacional, considerando o que se espera. As dimensões que apresentam maior e menor média, respectivamente, são padrões (3,38) e responsabilidade (2,54).

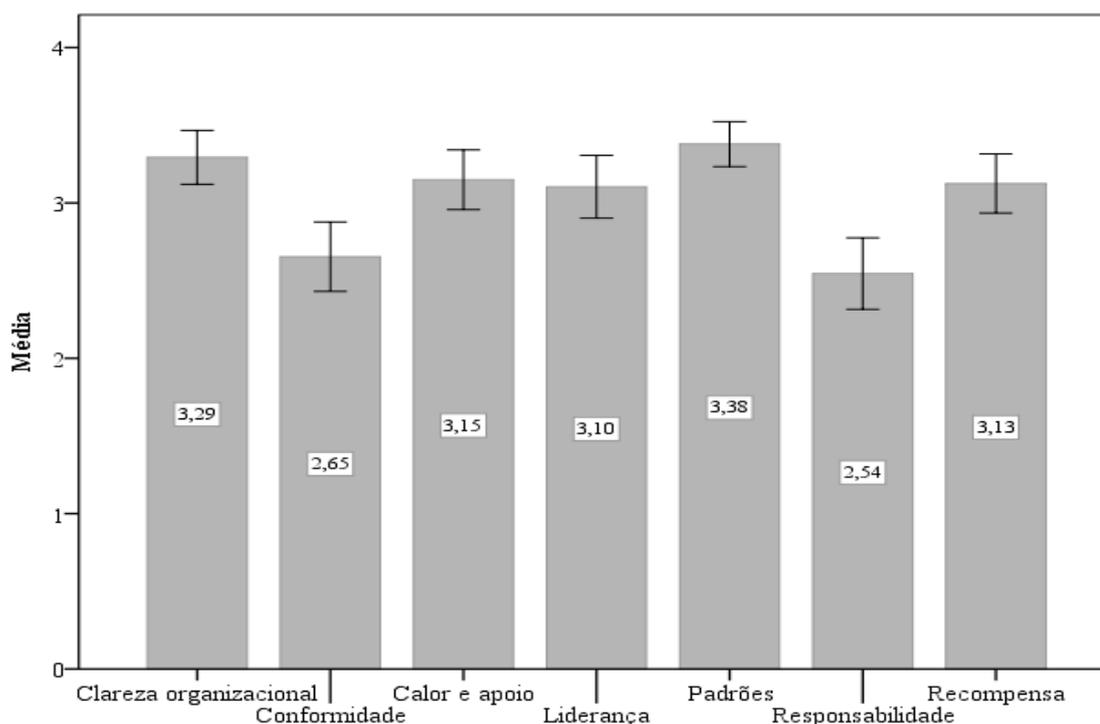


Gráfico 7: Médias das dimensões de KOLB esperado.

Fonte: Elaborada pela autora

Os padrões referem-se à importância que a empresa dá à qualidade e desempenho, incluindo os estímulos que a empresa oferece para o alcance desses padrões (SANTOS, 1999). Dessa forma, verifica-se que os padrões e normativos da empresa são bem avaliados pelos funcionários.

Quando as médias para a escala real e esperado são comparadas, verifica-se que a dimensão Clareza Organizacional tem média maior para a realidade (3,33), do que para o esperado (3,29), demonstrando que esta dimensão é percebida de maneira positiva pelo corpo colaborativo da organização.

Enquanto, a dimensão responsabilidade é a que apresenta maior distorção entre o real (2,11) e o esperado (2,54). Os dados são apresentados no Gráfico 8.

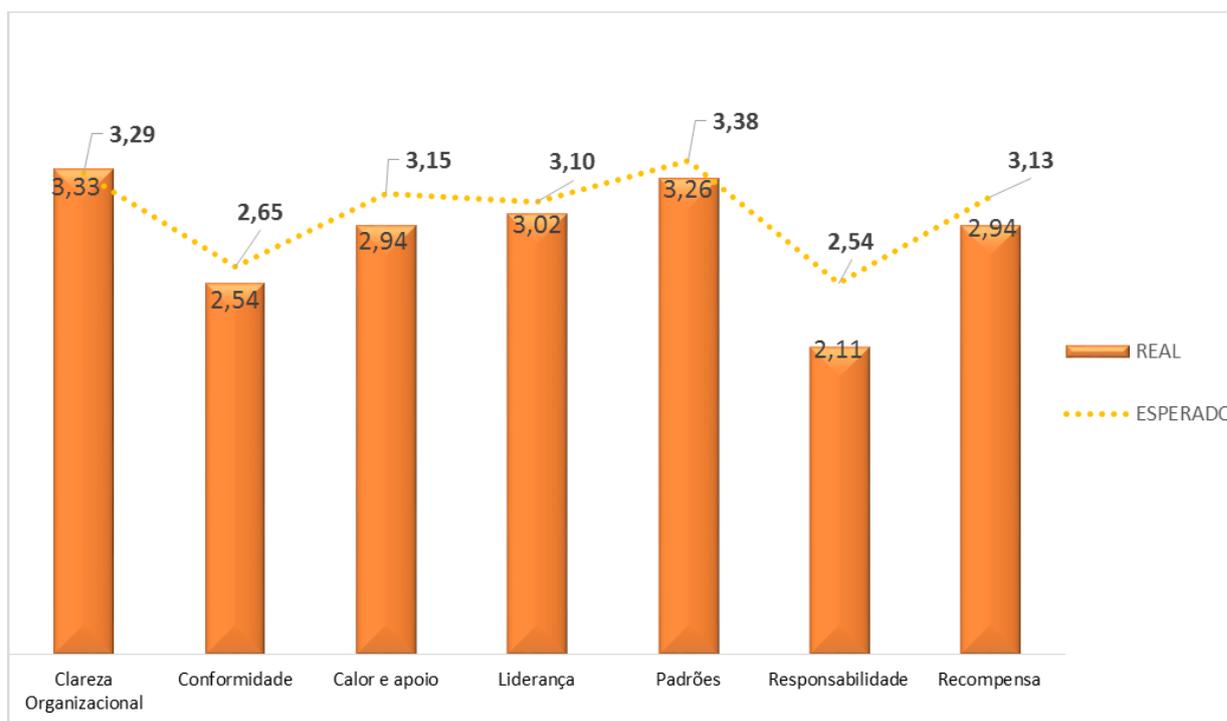


Gráfico 8: Dimensões Kolb real e esperado

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à clareza organizacional, Santos (1999), afirma que esta dimensão traduz uma sensação coletiva de boa organização e alinhamento geral bem como definição quanto aos objetivos da empresa, uma realidade contrária à desordem e confusão.

Com os resultados do Gráfico 8, para esta dimensão, depreende-se que a empresa possui um ambiente devidamente estruturado, e com boa disposição em relação às suas repartições, bem como, repassa com clareza às atribuições de cada colaborador, dispondo as informações de maneira acessível e objetiva. Pode-se afirmar que esta é a dimensão que apresenta maior satisfação entre os empregados.

Na escala Kolb (1978), a dimensão Responsabilidade refere-se ao grau de autonomia concedido pela empresa aos funcionários. Nesse caso, observa-se, por exemplo, a capacidade que o colaborador tem de realizar ações e tomar decisões sem

consultar o gestor (SANTOS, 1999). Segundo os resultados apresentados no Gráfico 8, esta dimensão apresenta a maior distorção entre o real e o esperado, indicando que a falta de autonomia é o ponto de maior insatisfação nesta empresa.

Rizzatti (2002) afirma que um dos fatores que influenciam, incisivamente, no clima organizacional da empresa, é a participação dos colaboradores na definição da política e dos objetivos da empresa, e na estratégia de gestão. Quando esta participação não acontece, ocorre um resultado negativo quanto à qualidade do clima organizacional, resultado observado no Gráfico 8, para a dimensão Responsabilidade.

Por isso, a participação dos empregados é muito importante na definição dessas políticas e estratégias, para que haja um clima organizacional adequado. Mas, quando esta participação não ocorre, ou não é possível, são geradas percepções incerteza e instabilidade.

De modo geral, com resultados comparados mostram diferenças tênues entre aquilo que é real e esperado, inferindo que o clima organizacional da empresa está dentro do aceitável. As demais dimensões serão discutidas de forma mais aprofundada no tópico 4.3.

4.3.4 Matriz de correlação Spearman entre as dimensões de Kolb real com o esperado

Aplicando a correlação de Spearman aos resultados, verificou-se que há única correlação significativa e positiva entre as dimensões do real e esperado, que está associada às variáveis “calor e apoio” com a “clareza organizacional” ($r = 0,30$), evidenciando uma maior correlação.

Por outro lado, as demais variáveis se mostraram próximas de zero, indicando fraca ou nula correlação entre as dimensões do real e esperado, que demonstra a não dependência entre os fatores (Tabela 6).

Na Tabela 6, observam-se ainda valores negativos, ou seja, inferiores a zero em algumas variáveis associadas entre o real e o esperado, indicando a possibilidade de correlação.

Tabela 6: Matriz de correlação de Spearman entre as dimensões de KOLB real com o esperado.

KOLB esperado	KOLB real						
	Clareza organizacional	Conformidade	Calor e apoio	Liderança	Padrões	Responsabilidade	Recompensa
Clareza organizacional	r = 0,23; p = 0,10	r = -0,14; p = 0,32	r = 0,30; p = 0,03	r = 0,11; p = 0,43	r = 0,24; p = 0,09	r = 0,05; p = 0,70	r = 0,23; p = 0,10
Conformidade	r = 0,16; p = 0,27	r = 0,05; p = 0,74	r = 0,08; p = 0,58	r = -0,06; p = 0,66	r = 0,02; p = 0,89	r = -0,19; p = 0,17	r = 0,01; p = 0,92
Calor e apoio	r = -0,01; p = 0,95	r = -0,03; p = 0,85	r = 0,10; p = 0,49	r = -0,01; p = 0,92	r = 0,11; p = 0,44	r = -0,12; p = 0,40	r = 0,09; p = 0,53
Liderança	r = -0,08; p = 0,58	r = -0,08; p = 0,57	r = 0,09; p = 0,52	r = -0,04; p = 0,77	r = 0,09; p = 0,54	r = -0,09; p = 0,52	r = -0,01; p = 0,93
Padrões	r = 0,08; p = 0,59	r = -0,04; p = 0,76	r = 0,26; p = 0,06	r = 0,03; p = 0,84	r = 0,23; p = 0,10	r = -0,01; p = 0,96	r = 0,14; p = 0,32
Responsabilidade	r = -0,13; p = 0,36	r = 0,03; p = 0,85	r = -0,10; p = 0,49	r = -0,15; p = 0,28	r = -0,15; p = 0,30	r = -0,11; p = 0,42	r = -0,07; p = 0,62
Recompensa	r = -0,09; p = 0,55	r = -0,09; p = 0,52	r = 0,02; p = 0,88	r = -0,16; p = 0,26	r = 0,04; p = 0,79	r = -0,01; p = 0,96	r = -0,07; p = 0,61

Fonte: Elaborado pela autora

De um modo geral, os resultados da pesquisa podem ser utilizados para acompanhar a evolução da organização, como referencial para tomada de decisões, alinhamento estratégico (LIMA; AMORIM; FISCHER, 2015).

Regis e Ribeiro (2012), dizem que o ambiente de trabalho agradável e com gestão eficiente depende de ações voltadas não somente para clientes externos, todavia, devem-se considerar os clientes internos, e valorizar a transparência quanto às circunstâncias que sustentarão a existência, manutenção e crescimento da empresa.

4.3 Clima organizacional segundo a dimensão

Esta seção apresenta de forma detalhada cada resultado demonstrado nas Tabelas 4 e 5, agrupados por cada dimensão analisada na escala de Kolb (1978).

4.3.1 Responsabilidade

A dimensão Responsabilidade apresentou média de 2,11 para o Real, e 2,54 para o esperado. Nesta dimensão os aspectos investigados se relacionam com o poder para tomada de decisões sem consultar o superior (P02); interesse no desenvolvimento dos trabalhadores (P10); e, autonomia para coordenação de atividades e resolução de problemas (P12).

Para o primeiro aspecto, (P02 - Os empregados desta empresa podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar consultar os superiores), obteve-se o resultado de 44,20% para nunca ocorre, 38,5% para raramente ocorre, 11,5% em frequentemente ocorre, e 5,8% para sempre ocorre, dentro da escala Real. Neste mesmo critério, os resultados para Esperado seria, respectivamente: 21,20%, 42,3%, 19,2%, e 17,3%. Com esse resultado, observa-se que são poucos os empregados com liberdade para tomar decisões sozinhos. Mas, que muitos desejam ter mais dessa autonomia.

Para o segundo aspecto, (P10 - A empresa demonstra um interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos de seus colaboradores) foram obtidos os seguintes resultados para o Real: 5,8% para nunca ocorre, 38,5% para raramente ocorre, 26,9% em frequentemente ocorre, e 28,8% para sempre ocorre. Neste mesmo critério, os resultados para Esperado seria, respectivamente: 7,7%, 25,0%, 26,9%, e 40,4%. Com estes resultados, verifica-se que há uma percepção positiva, pelos empregados, em relação ao desenvolvimento profissional.

Por fim, a terceira questão, (P12 - Nesta empresa, os empregados coordenam atividades e podem tomar decisões e resolver problemas da sua unidade de trabalho, sem verificar com os superiores), foram obtidos os seguintes resultados para o Real: 53,8% para nunca ocorre, 25,0% para raramente ocorre, 13,5% em frequentemente

ocorre, e 7,7% para sempre ocorre. Para a escala Esperado, obteve-se, respectivamente, 34,6%, 23,1%, 19,2% e 23,1%. Os resultados indicam insatisfação quanto a autonomia, e interesse em assumir maiores responsabilidades dentro da empresa.

O resultado corrobora com a pesquisa de Santos e Santos (2017), acerca do clima organizacional de micro e pequenas empresas, que evidenciou baixa participação dos colaboradores no que tange da responsabilidade para tomar medidas e decisões sem a participação e consulta ao gestor. No mesmo sentido, uma pesquisa descritiva realizada por Tavares e Rodrigues (2015), sobre empresas familiares, identificou que a centralização do poder decisório é uma característica das empresas familiares.

Notadamente, a empresa pesquisada possui uma forte concentração de poder de decisões gerenciais, associada ao baixo índice de participação dos funcionários. A este respeito, relata-se que, o sucesso empresarial a partir da valorização do capital humano, dentro das empresas familiares, deve está sensível à participação do funcionário nos processos decisórios. Pois, o empregado é peça fundamental para aumento da competitividade e qualidade no trabalho. O problema se dá quando a empresa busca obter sucesso apenas através dos lucros, sem preocupação com o capital humano; com o passar dos anos, isso pode gerar o insucesso da organização empresarial (ESPANHA; FAVERO, 2015; KONDO, 2011).

Neste contexto, Tadeucci (2009) destaca que o fator motivação ocorre através da interação entre o empregado e a empresa, e deve ser compreendida sob o aspecto individual e social. Ao participar efetivamente dos processos decisórios da organização, o colaborador se sente parte do processo e esforça-se para agregar mais ao seu local de trabalho.

Com relação a responsabilidade, os colaboradores ainda não estão totalmente satisfeitos, pois, há forte concentração de poder nas tomadas de decisões.

4.3.2 Recompensa

A dimensão recompensa está relacionada ao nível em que os colaboradores se sentem valorizados pela organização quando realizam um bom trabalho, e se não

são apenas punidos ou criticados quando os erros profissionais ocorrem (SANTOS,1999).

As afirmativas ligadas à esta dimensão se relacionam com a percepção de reconhecimento ou punição (P04); compatibilidade do salário com a responsabilidade assumida (P16); possibilidade de ascensão (P20); e, importância percebida pelo trabalho desenvolvido (P24). A dimensão obteve como resultado real a média de 2,94, enquanto, se esperava 3,13.

Para o primeiro aspecto, (P04 - Na empresa, o reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou uma meta que não foi batida), o resultado real, obtido, foi de: 17,30% para nunca ocorre, 38,5% para raramente ocorre, 28,8% em frequentemente ocorre, e 15,4% para sempre ocorre. Mas, o esperado seria de, respectivamente, 9,6%, 40,4%, 19,2% e 30,8%. Com isso, verifica-se que a maioria dos empregados apresenta insatisfação quanto as recompensas e punições, contudo, há equilíbrio, visto que 44,2% responderam frequentemente ou sempre ocorre.

Quanto ao reconhecimento, é importante ressaltar que ele deve ser incorporado às práticas de gestão, bem como à cultura organizacional (BENDASSOLLI, 2012). Conforme Brun e Dugas (2005), o reconhecimento possui diversas nuances, não se limitando a aspectos financeiros, podendo ser concebido sob quatro dimensões, a saber: o reconhecimento pessoal, o reconhecimento pelos resultados, o reconhecimento pelo esforço e reconhecimento pelas competências. Portanto, apresenta um significado conglobante.

Em relação à segunda questão, (P16 - A empresa oferece aos seus colaboradores salários condizentes com o nível e a responsabilidade do cargo ocupado), os resultados para Real são de: 7,7% para nunca ocorre, 19,2% para raramente ocorre, 38,5% em frequentemente ocorre, e 34,6% para sempre ocorre. Mas, o esperado seria de, respectivamente, 7,7%, 13,5%, 36,5% e 42,3%. Observa-se que a maioria acha seu salário compatível com a função desempenhada, não apresentando grande variação do resultado real para o esperado. Tal resultado indica uma adequada gestão de pessoas.

A valorização do salário não é tão comum em empresas familiares. Freitas e Barth (2012) identificaram em sua pesquisa, sobre gestão de empresas familiares, uma carência de políticas de ascensão profissional, o que afeta a autoestima dos

profissionais, em relação ao vislumbre de promoções, cargos, e salários, resultando em um sentimento de desvalorização do funcionário.

Quanto a terceira questão, (P20, para questões relacionadas à possibilidade de ascensão dos funcionários, a qualquer momento, bem como a recompensa por uma liderança bem-sucedida), os resultados para Real são de: 11,5% para nunca ocorre, 34,6% para raramente ocorre, 38,5% em frequentemente ocorre, e 15,4% para sempre ocorre. Mas, o esperado seria de, respectivamente, 11,5%, 19,2%, 32,7%, e 36,5%.

Com isso, verifica-se que a maioria visualiza a possibilidade de ascensão dentro da empresa. Apesar disso, o percentual de empregados que se mostram insatisfeitos quanto a possibilidade de serem recompensados, neste aspecto, é alto. Fato que revela a necessidade de aprimoramento na política da empresa para reconhecimento e recompensas.

Em relação ao último quesito, (P24 - Você vê o seu trabalho como essencial para o desenvolvimento da empresa), tem-se os resultados, para Real, de: 1,9% para nunca ocorre, 1,9% para raramente ocorre, 13,5% em frequentemente ocorre, e 82,7% para sempre ocorre. E, o esperado seria de, respectivamente, 0,00%, 1,9%, 25,0%, e 73,1%.

Esse resultado evidencia que, para a maioria dos empregados (82,7%), o trabalho desempenhado é importante na organização. Este reconhecimento pode influenciar para que o empregado se dedique mais para os resultados da empresa, assim, o reconhecimento é fator que estimula o comprometimento (D'ALESSANDRO, 2018).

Em relação aos sistemas de reconhecimento e recompensas, Chiang e Birtch (2012) asseguram que eles buscam um alinhamento da relação empresa *versus* empregado, de modo a ajustar o comportamento do empregado ao interesse da organização. Os autores defendem ainda, sob o viés econômico, que o retorno financeiro é fundamental para o aumento da produtividade, resultando em uma melhor atuação do empregado.

Conforme demonstra o resultado para esta dimensão, o reconhecimento do funcionário não se sobrepõe às críticas, e eventuais correções, bem como, não há uma política forte de recompensas. Deste modo, verifica-se um maior foco nos resultados, no cumprimento das metas e protocolos.

4.3.3 Conformismo

A dimensão Conformidade está relacionada ao grau de percepção dos indivíduos em relação à existência de regras e diretrizes a serem seguidas, de modo a obstaculizar à sua maneira pessoal de realizar as tarefas (SANTOS, 1999).

Esta dimensão se refere à negativa quanto à liberdade para mudar a rotina do trabalho, o que retoma a discussão sobre a baixa participação do funcionário nas medidas de gestão, ainda que seja uma decisão relacionada ao seu nicho dentro da empresa.

As afirmativas associadas a essa dimensão são duas: P08 - Aqui, há pouca liberdade para se mudar as rotinas de trabalho; e P14 - As punições são severas para as pessoas que não seguem o sistema de trabalho determinado pela empresa. Obteve-se como resultado real, a média de 2,54; e como resultado esperado, a média de 2,65.

Quanto a primeira afirmativa, P08, tem-se os resultados, para Real, de: 28,8% para nunca ocorre, 32,7% para raramente ocorre, 19,2% em frequentemente ocorre, e 19,2% para sempre ocorre. E, o esperado seria de, respectivamente, 11,5%, 38,5%, 28,8%, e 21,2%.

Com os resultados apresentados, evidencia-se que na empresa estudada há pouco estímulo à autonomia, criatividade e inovação entre os empregados. O resultado corrobora com a pesquisa de Santos e Menezes (2018), sobre o clima o clima organizacional de uma pequena empresa, com base na escala de Kolb, que apontou a falta de poder de decisão e estímulo a criatividade como os pontos de maior insatisfação, e que essa deficiência pode afetar, negativamente, outras áreas, como o reconhecimento profissional.

Com relação ao outro quesito, (P14 - As punições são severas para as pessoas que não seguem o sistema de trabalho determinado pela empresa), tem-se os resultados, para Real, de: 1,9% para nunca ocorre, 40,4% para raramente ocorre, 34,6% em frequentemente ocorre, e 23,1% para sempre ocorre. E, o esperado seria de, respectivamente, 9,60%, 34,6%, 30,8%, e 25,0%.

Segundo os dados apresentados, tem-se que raramente são aplicadas punições severas àqueles que não seguem o sistema de trabalho. Portanto, mesmo

diante do grande interesse na máxima observância do funcionário em cumprir suas atribuições, as práticas de penalização aos colaboradores não são recorrentes.

Silva *et al.* (2015) destacam que as companhias são compostas por recursos financeiros, materiais e humano; sendo que a composição humana constitui o seu bem mais valioso, portanto, é preciso que haja inteligência administrativa para a valorização dos indivíduos e estímulo à criatividade.

Infere-se que existe pouca margem de liberdade para o colaborador agir de maneira criativa no desempenho das suas atribuições, mas, o uso de medidas severas, para punir aqueles não seguem à risca as diretrizes de trabalho pré-determinadas, é raro.

4.3.4 Calor e apoio

A dimensão calor e apoio concerne à percepção sobre a valorização das relações de amizade dentro da organização, bem como, se há confiança e apoio mútuo entre os membros, e a sensação de predominância das boas relações no ambiente de trabalho (SANTOS, 1999).

Esta dimensão investiga questões como: comunicação informal; valorização dos relacionamentos interpessoais; existência de um ambiente de trabalho agradável; e, valorização da amizade entre os empregados. Conforme o resultado, obteve-se a média 2,94 para o clima organizacional real, enquanto, o esperado seria de 3,15.

Em relação ao primeiro quesito, (P06 - A interação entre os colaboradores desta empresa e a circulação de informações são favorecidas, pois aqui se faz uso de um sistema de comunicação aberto e informal), os resultados para o clima organizacional real da empresa foram: 3,8% para nunca ocorre, 26,9% para raramente ocorre, 46,2% em frequentemente ocorre, e 23,1% para sempre ocorre. E, o clima organizacional esperado seria de, respectivamente, 5,8%, 21,2%, 25,0%, e 48,1%.

Com isso, evidencia-se a existência e valorização da comunicação informal entre os empregados. Tal aspecto é tido como um ponto positivo da empresa familiar. Segundo Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016), é característico da empresa familiar, a valorização das relações recíprocas de confiança, separadas dos vínculos

familiares. Os laços gerados entre empregados, ex-empregados e proprietários exercem papel importante no funcionamento da empresa.

Na segunda questão, (P13 - A empresa aceita e estimula a liderança individual que nasce dos sentimentos de amizade, relações interpessoais e apoio socioemocional, para com os colaboradores da unidade de trabalho), obteve-se os seguintes resultados para o Real: 19,2% para nunca ocorre, 36,5% para raramente ocorre, 30,8% em frequentemente ocorre, e 13,5% para sempre ocorre. E, o clima organizacional Esperado, seria, respectivamente, 15,4%, 32,7%, 25,0%, e 26,9%

A comparação entre os resultados real e esperado mostram que a realidade acima do esperado, neste quesito. Assim, verifica-se que nesta empresa existe valorização das relações interpessoais, indicando a existência de relações afetivas, características das empresas familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

Na terceira questão desta dimensão, (P18 - De um modo geral, pode se dizer que nesta empresa existe um bom ambiente de trabalho), o resultado para clima real é de: 5,8% para nunca ocorre, 5,8% para raramente ocorre, 42,3% em frequentemente ocorre, e 46,2% para sempre ocorre. Enquanto o ideal seria, respectivamente, 1,9%, 9,6%, 28,8% e 59,6%.

O resultado denota a existência de um bom clima de trabalho, mas, que poderia ser melhor, visto que o clima esperado está acima do real. Esse cenário está de acordo com o estudado na revisão de literatura, quando da percepção de que as empresas familiares tendem a ter relações de trabalhos mais humanizados do que grandes corporações (CEPELOWICZ, 1999).

Por fim, o último quesito desta dimensão, (P19 - A amizade, respeito humano e ajuda mútua, são normas valorizadas por esta empresa), traz os seguintes resultados para real: 7,7% para nunca ocorre, 11,5% para raramente ocorre, 32,7% em frequentemente ocorre, e 48,1% para sempre ocorre. Mas, o clima Esperado seria de, respectivamente, 3,80%, 9,6%, 34,6% e 51,9%.

Estes dados apontam que a maioria acredita que há valorização da amizade, por parte da empresa. Mas, que deveria haver mais, posto que, o resultado esperado está acima do real.

Os resultados corroboram com a pesquisa de Zonatto *et al.* (2019), sobre a qualidade de vida em uma empresa familiar com 235 funcionários, que identificou a existência de um ambiente favorável às relações interpessoais, tanto entre os membros do mesmo setor, quanto de setores diferentes. Os autores concluem que a

valorização da amizade e das relações interpessoais são características das empresas familiares.

Verifica-se, através dos resultados, que os aspectos calor e apoio entre os colaboradores encontram-se sutilmente abaixo dos valores ideais. Regis e Ribeiro (2012) defendem que ações de melhorias focada no público interno, para estabelecimento de um ambiente de trabalho agradável, são importantes para manutenção e crescimento da empresa. Portanto, os resultados desta dimensão apontam um aspecto a ser melhorado.

4.3.5 Liderança

A liderança diz respeito ao reconhecimento e estímulo da organização, quanto à capacidade de liderança dos colaboradores; esta dimensão do clima organizacional verifica qual a percepção destes quanto à liberdade de assumirem cargos de liderança, e se há recompensas por isso (SANTOS, 1999).

Nessa dimensão investigou-se: se há estímulo à liderança; a percepção da capacidade das pessoas que exercem liderança; se a percepção de si próprio, enquanto líder; se os líderes participação das reuniões estratégicas; e sobre a chance de ascensão de cargos.

O clima organizacional real, para esta dimensão, tem média de 3,0, enquanto o ideal seria de 3,10.

O primeiro quesito desta dimensão, (P07 - esta empresa aceita e estimula a liderança que é baseada no conhecimento técnico que o indivíduo possui), traz os seguintes resultados: 5,8% para nunca ocorre, 26,9% para raramente ocorre, 40,4% em frequentemente ocorre, e 26,9% para sempre ocorre. Mas, o resultado esperado seria de, respectivamente, 9,60%, 21,2%, 34,6% e 34,6%.

Depreende-se a empresa valoriza a formação técnica, o que é incomum em empresas familiares, mas, aponta para a profissionalização da empresa pesquisada. Há um descrédito das empresas familiares em relação à não profissionalização da gestão, cuja decisões, geralmente, são desprovidas de embasamento técnico ou racional, em benefício de aspectos emocionais, que exercem grande influência nas decisões da organização (MUZZIO, 2013).

Seguindo, a questão P21 (Nesta empresa, os colaboradores são incentivados a propor projetos de melhorias nos mais diversos departamentos), traz os resultados: 11,5% para nunca ocorre, 34,6% para raramente ocorre, 25,0% em frequentemente ocorre, e 28,8% para sempre ocorre. Mas, o resultado esperado seria de, respectivamente, 13,5%, 28,8%, 17,3% e 40,4%.

Este resultado corrobora com os resultados da dimensão Conformismo, evidenciando, mais uma vez, a falta de incentivo a criatividade e inovação.

Infere-se que não existe gestão participativa. Segundo Filho, Souza e Ferreira (2016), gestão participativa envolve a atuação de todos os funcionários nos processos decisórios, bem como, nas responsabilidades. Trata-se do compartilhamento igualitário das responsabilidades e dos benefícios.

A importância de uma gestão participativa reside na assertiva de que, diante das mudanças contemporâneas, as empresas buscam pela adição de medidas de gestão participativa para sobreviverem ao mercado competitivo; pois, as empresas estão sempre em busca de melhores resultados, e novas maneiras de gerenciar o negócio, o que requer a descentralização das funções (FILHO; SOUZA; FERREIRA 2016).

Seguindo, os resultados para P22 (Os líderes da empresa participam de reuniões estratégicas da organização para tomada de decisões), são: 1,9% para nunca ocorre, 25,0% para raramente ocorre, 28,8% em frequentemente ocorre, e 44,2% para sempre ocorre. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 3,80%, 11,6%, 32,7% e 51,9%.

Esses dados demonstram insatisfação quanto a liderança, especialmente quanto as decisões estratégicas. O resultado corrobora com outras pesquisas, discutidas no referencial teórico, quanto ao fato de muitas empresas familiares terem dificuldade nos aspectos de gestão e liderança, refletindo em insatisfação no trabalho. (SANTOS; SANTOS, 2017; LARUCCIA; MATIAS; PASSOS, 2015).

Além disso, em empresas familiares é comum a concentração das decisões no diretor da empresa, que não tende a compartilhar a elaboração de estratégias com os demais, fato que é refletido neste resultado. (SANTOS et al., 2018).

Quanto aos resultados da P23 (Na instituição em que você trabalha os profissionais de base da empresa chegam a ocupar cargos de direção), tem-se: 1,9% para nunca ocorre, 19,2% para raramente ocorre, 50,0% em frequentemente ocorre,

e 28,8% para sempre ocorrer. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 3,80%, 28,8%, 32,7% e 34,6%.

Os dados apontam que a maioria considera que é possível profissionais da base chegarem a cargos de direção, contudo, a análise dos resultados esperados demonstra que há um anseio de que isso ocorresse com mais frequência.

Em empresas familiares é comum que os cargos de direção sejam ocupados por membros da família (USSMAN, 2004), assim, este resultado reforça a tese, anteriormente levantada, de que a empresa em estudo tem se profissionalizado.

Para o último quesito desta dimensão, (P25 - Você considera os profissionais dessa empresa capacitados para cargos gerenciais. Você se considera líder), tem-se: 5,8% para nunca ocorre, 9,60% para raramente ocorre, 32,7% em frequentemente ocorre, e 51,9% para sempre ocorre. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 1,9%, 11,5%, 28,8% e 57,7%.

Dentro da dimensão liderança, essa questão é a que apresenta melhor satisfação entre os empregados da empresa.

Segundo Robbins (2005), a satisfação com o trabalho é a atitude, refletindo em ações positivas ou negativas conforme a situação. Beuren *et al.* (2017) e Siqueira (2008) complementam, mencionando que a satisfação no trabalho pode estar vinculada a um estado emocional do empregador em relação ao seu trabalho.

Desta forma, percebe-se por meio do resultado, e das informações encontradas na literatura, que a satisfação no trabalho é o modo com o qual o sujeito se sente em relação aos vários aspectos da organização. Sendo que, a satisfação é capaz de refletir a relação entre o esperado e o realizado; entre a expectativa e a realidade. Segundo Almeida e Meireles (2015) podem ser compreendidas como a relação entre as necessidades e o atendimento delas.

Isso corrobora com o observado nos resultados para dimensão liderança, que a empresa valoriza os profissionais que se qualificam, e possibilita a evolução de cargos na empresa.

Conforme Campos (2002), quando esta dimensão destoa para menos em relação ao esperado, indica um clima organizacional com necessidade de adequação, marcado pela insatisfação no quanto aos processos de envolvendo cargos de liderança.

Nesse aspecto, o resultado está muito aproximado dos valores ideais, todavia, é necessário um maior investimento, para que as ações voltadas para o reconhecimento dos colaboradores serem mais notadas.

4.3.6 Padrões

Esta dimensão foi avaliada dentro das seguintes questões: existência de normativos internos; organização da empresa; e existência de metas e padrões de desempenho. Quanto ao clima organizacional real, obteve-se média de 3,26, e o esperado seria 3,38.

Quanto à primeira questão, (P01 - Na sua empresa existem regras, políticas e procedimentos que orientam os trabalhos que você deve executar), obteve-se o resultado de: 1,9% para nunca ocorre, 5,8% para raramente ocorre, 30,8% em frequentemente ocorre, e 61,5% para sempre ocorre. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 1,9%, 5,8%, 25,0% e 67,3%.

Os resultados apontam que existem normativas internas na empresa, e, analisando o esperado pelos empregados, verifica-se que há satisfação.

Normas e regras são de grande importância para o funcionamento das empresas familiares. Segundo Adams (2009), as decisões nesse tipo de empresa são orientadas pelos laços afetivos, portanto, a existência de normativos traz ponderação às tomadas de decisão. De acordo com Scapens (1994), as regras são essenciais na coordenação dos grupos, através do estabelecimento reiterado de procedimentos, visando o cumprimento de regras.

No segundo aspecto, (P03 - Uma das características da empresa é que ela estabelece metas e padrões de desempenho para seus empregados, buscando melhorar o desempenho e o rendimento no ambiente de trabalho), obteve-se o resultado de: 5,8% para nunca ocorre, 13,5% para raramente ocorre, 23,1% em frequentemente ocorre, e 57,7% para sempre ocorre. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 0,00%, 13,5%, 32,7% e 53,8%.

Os resultados demonstram um cenário de satisfação, em que o ideal se aproxima do real.

O estabelecimento de metas e padrões de desempenho claros melhora o processo de gestão de pessoas e estimula a motivação, dentro das empresas familiares (SANTOS *et al.*, 2018).

Por último, o item P05 (De um modo geral pode-se afirmar que na empresa as “coisas” estão bem organizadas), apresentou os seguintes resultados: 5,8% para nunca ocorre, 25,0% para raramente ocorre, 40,4% em frequentemente ocorre, e 28,8% para sempre ocorre. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 1,9%, 25,0%, 28,8% e 44,2%.

Os resultados apontam para um ambiente de trabalho bem ordenado e devidamente estruturado, sem grandes divergências entre o real e o esperado. No entanto, a realidade nem sempre é esta, comumente o mercado competitivo leva os gestores a focarem mais na produção, do que na devida atenção ao ambiente de trabalho (ARRUDA, 2013).

Em geral, verificam-se bons resultados para a dimensão Padrões, e proximidade entre o real e o esperado.

4.3.7 Clareza organizacional

A clareza organizacional diz respeito a transparência da empresa, para com seus empregados, quanto aos seus procedimentos. Nesta dimensão são abordados os quesitos: estabelecimento de metas desafiadoras, mas possíveis; delimitação clara quanto aos cargos e funções; comprometimento com as metas; e clareza das metas.

A dimensão clareza organizacional apresentou clima organizacional real com média de 3,33, e esperado de 3,29. É a dimensão que apresenta maior satisfação dos empregados, com realidade acima das expectativas.

A primeira questão, (P09 - A empresa estabelece para seus colaboradores metas ambiciosas e desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas), apresentou os seguintes resultados: 1,9% para nunca ocorre, 3,8% para raramente ocorre, 48,1% em frequentemente ocorre, e 46,2% para sempre ocorre. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 7,7%, 9,6%, 34,6% e 48,1%.

O resultado demonstra que uma maioria significativa entende esse aspecto como positivo. Ressalta-se que, a fixação de metas factíveis e alcançáveis é uma característica das empresas com expectativas de crescimento (NASSIF *et al.*, 2015).

A segunda questão, (P11 - Aqui, as atribuições dos colaboradores estão claramente definidas), apresentou os seguintes resultados: 9,6% para nunca ocorre, 19,2% para raramente ocorre, 36,5% em frequentemente ocorre, e 34,6% para sempre ocorre. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 7,7%, 9,6%, 32,7% e 50,0%.

Para maioria dos funcionários, as atribuições são definidas de forma clara, mas, apresentam um ideal acima da realidade.

Santos e Bueno (2019) afirmam que as empresas familiares que possuem cargos e funções bem definidos possuem uma cultura organizacional que se caracteriza por ser burocrática, em que o poder é definido pela hierarquia; contudo, por ser empresa familiar, essa cultura é fortemente influenciada pela cultura da família proprietária da empresa.

A terceira questão, (P15 - Esta empresa faz os seus colaboradores sentirem-se realmente comprometidos com o atingimento das metas pela instituição), apresentou os seguintes resultados: 3,8% para nunca ocorre, 11,5% para raramente ocorre, 30,8% em frequentemente ocorre, e 53,8% para sempre ocorre. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 5,8%, 5,8%, 42,3% e 46,2%.

Cóndor *et al.* (2018) destacam o papel do gestor da empresa familiar no alcance das metas. Segundo os autores, o gestor da empresa, na atribuição de líder, deve motivar seus liderados a se empenharem para alcançar as metas estabelecidas, podendo utilizar de diversos sistemas, a exemplo do sistema de recompensas.

Este é o cenário evidenciado nos resultados para P15, em que a maioria dos colaboradores destacam que com frequência a estimula o comprometimento dos funcionários com as metas.

A última questão, (P17 - Nesta empresa, as metas a serem alcançadas pelos colaboradores são estabelecidas de forma clara e bem definidas), apresentou os seguintes resultados: 1,9% para nunca ocorre, 0,0% para raramente ocorre, 30,8% em frequentemente ocorre, e 67,3% para sempre ocorre. Quando o resultado esperado seria de, respectivamente, 3,80%, 5,8%, 36,5% e 53,8%.

Tavares e Rodrigues (2015) destacam que o estabelecimento de metas desempenha papel fundamental na gestão estratégica de empresas familiares. Com

os resultados para P17, verifica-se que os funcionários consideram as metas da empresa bem claras e definidas, denotando que a empresa em estudo possui uma gestão compromissada com o desenvolvimento.

Contudo, a gestão da empresa familiar possui características peculiares, que serão melhor analisadas na seção seguinte.

4.4 Aspectos da gestão da empresa familiar

Os dados relativos à gestão da empresa pesquisada foram coletados por meio de uma entrevista com gestor. Objetivou-se verificar a compreensão do gestor, que também é o proprietário da empresa, quanto as características de sua gestão, e o clima organizacional da empresa.

O gestor da empresa é do sexo masculino, possui 45 anos, e, é empreendedor sem formação acadêmica. Ele iniciou suas atividades empresariais no ano de 2007, e atualmente, o empreendimento possui seis lojas nos estados Tocantins e Pará.

Inicialmente, o gestor foi questionado acerca das motivações para se tornar um empreendedor e investir em seu próprio negócio, ao que respondeu:

“Empreender para mim é uma coisa que desde criança já vem na minha veia, sinto que tenho esse dom, até hoje eu tenho em sentido bem ciente que isso aí faz parte da minha vida, é um dom meu, desde criança eu já vendia coisas pela feira, eu sempre lidei com o comércio, então é uma coisa minha isso aí, e para eu chegar a esse ponto eu tive a oportunidade de trabalhar em uma grande empresa do ramo varejista, e lá fortaleceu ainda mais o empreendedorismo dentro de mim” (Fala do gestor).

Depreende-se que, a motivação para se tornar empreendedor está ligada ao seu dom de lidar com vendas, algo almejado e praticado desde tenra idade, vindo a investir no seu próprio negócio após anos de trabalho, na condição de empregado. Portanto, nota-se o seu espírito empreendedor. Conforme Leite (2017), o espírito empreendedor está em pessoas inovadoras, prósperas, e mais propensas a aceitar riscos e lidar de forma positiva com as incertezas.

O gestor foi questionado sobre o gerenciamento do clima organizacional dentro da empresa familiar, de pequeno porte, e qual o seu conceito do referido aspecto. A percepção do gestor foi traduzida através da seguinte afirmação:

“O clima organizacional é muito importante para qualquer tipo de empreendimento, seja fabricante, seja varejista, seja o atacadista, seja a pessoa que vende comida na rua, em qualquer lugar, ele tem que existir, eu aprecio, e sou consciente da necessidade que tem para o empreendimento, independentemente de qualquer ramo, dentro da minha empresa, eu procuro, não tenho 100%, mais eu procuro ter um mínimo possível de um clima organizacional, (...)” (Fala do gestor).

Pontua-se que o clima organizacional se refere ao ambiente de trabalho, ou seja, a atmosfera em que encontra a organização empresarial. Está relacionado ao estado dos funcionários da empresa incluindo desde aspectos físicos do local de trabalho, até psicológicos dos colaboradores (BORGES; MOURÃO, 2013; PACHECO, 2014).

O gestor demonstrou ter noções básicas quanto ao conceito de clima organizacional, e dar importância para a questão. Sobre o gerenciamento do clima, são citados exemplos como a limpeza, higiene e organização do estabelecimento comercial e postura dos funcionários, conforme seguinte trecho:

“(...) quando um cliente entrar e perceber que a loja, o comércio está limpo, os produtos estão bem organizados, os colaboradores da empresa estejam alinhados, a partir de seu uniforme, da sua postura pessoal, tudo isso eu entendo como o clima organizacional, o cliente entra e ele já vê que ali tem uma atmosfera, um ambiente de organização, a partir dos colaboradores daquele, então, vai da limpeza à postura do trabalhador, ao uniforme do trabalhador (...)” (Fala do gestor).

Os exemplos citados refletem as preocupações do empregador em relação ao clima. Percebe-se que há grande foco nos aspectos físicos da empresa, em como esta se apresenta para o cliente, ou se está alinhada para prestação de um melhor atendimento. Contudo, o conceito moderno de clima organizacional relaciona tanto aspectos da organização, quanto propriedades psicológicas, por isso, as pesquisas de clima mais recentes são integrativas, ora analisando a percepção dos empregados, ora analisando os recursos da organização (KOLB, 1978; SBRAGIA, 1983). Assim, reitera-se que o clima organizacional não se limita apenas aos aspectos físicos, considerando-se fatores subjetivos, como o estado psicológico dos colaboradores.

O fato do gestor está focado nos aspectos organizacionais empresa podem explicar os resultados obtidos para o clima organizacional, visto que, as dimensões Padrões e Clareza organizacional apresentaram bons resultados, enquanto dimensões como Responsabilidade apresentam insatisfação entre os empregados.

Indicando que a gestão da empresa tem se voltado para os aspectos organizacionais, e ignorado questões relativas à liderança, autonomia, e gestão participativa.

Nesse contexto, ressalta-se a importância da pesquisa de clima, enquanto ferramenta de gestão, para que o gestor compreenda o ambiente da empresa a partir da percepção dos seus colaboradores, seus níveis de satisfação, suas necessidades e anseios, a fim de se estabelecer ações de melhorias (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Em seguida, buscou-se compreender o modelo de gestão na administração da empresa. Assim, o gestor foi questionado acerca da política de ascensão de cargos dentro da empresa. De acordo com o gestor:

“temos uma preocupação muito grande com o crescimento do trabalhador que se empenha em trabalhar dentro da nossa empresa, é algo que eu faço questão desde a abertura da loja, casos em que a gente possa com as pessoas da casa, desenvolver talentos e esses talentos evoluam dentro da empresa, como já temos alguns exemplos de pessoas que iniciaram com a função menor como a de montador, e hoje ocupam cargos gerenciais” (Fala do gestor).

Conforme expressou o gestor, há uma política de valorização do empregado, e investimento no seu aperfeiçoamento, independente do cargo que ele ocupe. Sobre a existência de um ambiente de trabalho favorável ao crescimento dos funcionários, o gestor destaca:

“Eu falo com toda plena e confiança, que existe porque eu dou liberdade pra toda e qualquer pessoa de fora consultar uma pessoa que já tem certo período dentro nossa empresa e pode abordar qualquer trabalhador que ele sabe que existe isso aí, eu falo com plena confiança – que existe. É tanto que eu prego desde que abri o meu primeiro dia de trabalho sempre, existe sim. Algumas pessoas talvez não percebam porque é além daquilo que elas têm expectativa e a gente observa com muito critério isso aí, mas, existe sim e eu prezo muito por essa parte”. (Fala do proprietário).

Os resultados corroboram com os dados levantados para o clima organizacional, especialmente, em relação à dimensão recompensa. Conforme identificado na questão P20, a maioria dos empregados da empresa visualiza a possibilidade de ascensão dentro da empresa, mas, gostaria que ocorresse com maior frequência.

Ainda nesse contexto, o gestor afirma que:

“Os critérios utilizados para promoção envolvem analisar o trabalhador, observando se ele possui dotes para desenvolver outras funções e treinamentos, as vezes utiliza-se de treinamentos com terceirizados, em outros momentos pessoas dentro da própria empresa já estão maduras e podem transmitir aquilo que se deve, sem a necessidade de contratar um terceiro pra fazer (...)” (Fala do gestor).

O trecho acima traduz os critérios utilizados pelo gestor para a promoção do funcionário. E, consiste, basicamente, em observar o esforço pessoal do colaborador,

e verificar suas aptidões, além da oportunização de os funcionários mais experientes transmitirem seus conhecimentos aos menos experientes, com o intuito de avaliar algumas de suas habilidades.

Sobre este tema, Erdmann e Soares (2017) afirmam que é preciso ir além da simples priorização do colaborador interno; deve-se buscar a diversidade da força de trabalho, além da avaliação de desempenho, que permita identificar as competências individuais de cada um.

Além disso, o aperfeiçoamento profissional é outro critério utilizado pelo gestor para promoção de funcionários, pelo que, promove capacitações e treinamentos. A fala do gestor está de acordo com os resultados obtidos para o clima organizacional da empresa. Na questão P10 (A empresa demonstra um interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos de seus colaboradores), 55,7% dos funcionários responderam que ocorre frequentemente ou sempre ocorre, sendo este o melhor resultado dentro da dimensão responsabilidade.

Ainda sobre a gestão de pessoas, questionou-se acerca das medidas tomadas mediante a ocorrência de conflitos com os funcionários, como por exemplo, a eventual danificação de mercadoria que cause prejuízo à empresa, e sobre o processo de comunicação entre os empregados e o proprietário da empresa.

De acordo com o gestor, os colaboradores estão subordinados à pelo menos dois gerentes, e, geralmente um deles é o gerente de vendas. Dessa forma, havendo conflitos, como o de danos às mercadorias ou infrações de trânsito no veículo da empresa, a questão só é levada ao proprietário após sua resolução, pois, cabe ao gerente aplicar medidas de responsabilização.

Frisa-se, que a aplicação de medidas de responsabilização não implica, necessariamente, em demissão, mas, podem ser usadas advertências, que serão levadas em conta, na avaliação do empregado. Na íntegra:

“a responsabilização do empregado fica a critério do gestor dessa pessoa, há o gerente de vendas se essa pessoa for estiver ligada ao salão de vendas, ou funcionário especificamente daquela loja ele possui geralmente dois gestores, tem um gerente de frente e uma segunda pessoa que atende por esse gerente, (...) tudo chega até a minha mesa pra eu ficar sabendo lá na matriz apenas para ter ciência do fato, mas quando eu tomo ciência ele já foi resolvido” (Fala do gestor).

Em relação à valorização do empregado, indagou-se sobre como ocorre o reconhecimento das boas práticas e atitudes inovadoras realizadas pelos

empregados, e sobre a existência de políticas de incentivo ou gratificação para os colaboradores.

“Existe sim, isso faz parte da nossa política, que inclusive eu aprecio muito, é comum a passarmos tarefas extras para o trabalhador, por exemplo, alguns produtos que a gente tem interesse de ver circular de forma mais rápida, estabelecemos uma meta para ser atingida, e caso isso aconteça, a pessoa que bateu a referida meta, é bonificada financeiramente ou um troféu alguma coisa do tipo, mas existe um reconhecimento nem que seja de uns parabéns, mais costumamos também remunerar essa pessoa financeiramente, é o que chamamos de bonificações” (Fala do gestor).

A fala do gestor está em desacordo com os resultados para o clima organizacional da empresa. Na questão P04 do questionário aplicado aos funcionários, identificou-se insatisfação quanto à existência de reconhecimento ou recompensa ao bom desempenho do funcionário, em que, 55,8% responderam que nunca ocorre ou raramente ocorre (Tabela 4).

Como citado anteriormente, o reconhecimento não se limita à bonificação financeira (BRUN; DUGAS, 2005). Assim, é possível que essa contradição seja causada pelo tipo de recompensa a que o gestor se refere, e o tipo de reconhecimento que os funcionários esperam receber.

A política de valorização do funcionário é fundamental para a existência e continuidade da organização. Havendo respeito e reconhecimento do funcionário, ele se torna mais dedicado, por se sentir parte do empreendimento. Valorizar o colaborador traz grandes benefícios à empresa, devido ao estímulo para apresentar melhor desempenho, assim, a organização será mais produtiva, inovadora e terá bons resultados (SOUZA, 2016).

Acerca do tema Liderança, indagou-se quanto aos incentivos à inovação, e sobre a autonomia para o corpo gerencial tomar suas decisões. A isto, se obteve como resposta que:

“Em algumas situações sim, por exemplo: na questão promocional, ou comercial, eu tenho uma pessoa que tenho plena confiança que pode realizar quaisquer ações ligadas à gestão comercial que sejam de vendas, interna ou externa, e disparar mídias através das redes sociais, que não precisa nem me consultar, ela tem autonomia pra isso. Na questão financeira também, as pessoas que cuidam da parte financeira, contas a pagar eu também procuro especular, eu tenho algumas situações que eles tomam decisão sem me consultar e eu tenho confiança que tá sendo bem realizado”. (Fala do gestor).

O gestor completa que, as pessoas a quem ele afirma dar autonomia para tomada de decisões são sua esposa, que ocupa a diretoria financeira, e um funcionário e amigo pessoal de longa data. Com isso, observa-se que autonomia é

limitada às pessoas com quem tem vínculo familiar e afetivo, característico da empresa familiar.

Este resultado está de acordo com o clima organizacional identificado na empresa. A dimensão responsabilidade, que avalia questões como o poder de tomada de decisões e autonomia para realização de tarefas, é a dimensão que apresenta maior distorção entre o Real e o Esperado.

Na questão P02 (Os empregados desta empresa podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar consultar os superiores), somente 5,8% afirma que isso sempre ocorre, e o esperado seria 17,3%. Já na questão P12 (Nesta empresa, os empregados coordenam atividades e podem tomar decisões e resolver problemas da sua unidade de trabalho, sem verificar com os superiores), somente 7,7% responderam que sempre ocorre, mas, o ideal seria 23,1%. Esses dados corroboram com a manifestação do gestor, de que a autonomia é limitada.

Com relação às pessoas a quem o gestor distribui autonomia, há que se destacar que é comum que as empresas familiares centralizem os processos decisórios às pessoas da família (TAVARES; RODRIGUES, 2015), contudo, verifica-se que isto tem gerado grande insatisfação entre os funcionários.

Ressalta-se, que a presença da esposa como um ente dotado de autonomia corrobora com o pensamento Olson *et al.* (2003), que afirma que o nascimento de uma empresa familiar a partir de casais é muito comum; enquanto, o homem assume a responsabilidade de empreender, cabe, normalmente, à mulher, a parte organizacional e financeira. Percebe-se, assim, a predominância da cultura familiar na organização, uma vez que a confiança do proprietário reflete seus laços afetivos.

Sobre o tema de padronização e normativos, o gestor expõe algumas deficiências:

“infelizmente isso ai não está 100% hoje, porque devido a recessão econômica houve necessidade de desligar alguns colaboradores, reduzir o quadro e tem alguns momentos que faltam pessoas, ou a pessoa que realizava alguma função, hoje faz 5, então vez ou outra a gente pega alguma falta de padronização em alguns processos que já vinham acontecendo de forma única dentro da empresa, de vez em quando a gente pega alguma falha, isso eu culpo a falta de acompanhamento, mas existe esse padrão, por exemplo no formato de atendimento das lojas é o mesmo de todas, o formato de atendimento telefônico, os serviços de entrega, entre outros” (Fala do gestor).

Silva, Trindade e Baptista (2009) ensinam que a padronização, na empresa familiar, parte do conhecimento que o fundador da empresa tem sobre o negócio, e é fundamental para no processo de profissionalização deste tipo de empresa.

Com os resultados, observa-se que a empresa em estudo possui padronização, porém, com o quadro reduzido de funcionários, enfrenta dificuldades no seu cumprimento. Apesar disso, os padrões para atendimento ao cliente e entrega de mercadoria são priorizados.

Esse resultado coaduna com os dados obtidos na pesquisa de clima, para a questão P01 (Na sua empresa existem regras, políticas e procedimentos que orientam os trabalhos que você deve executar), que resultou em 61,5% em Sempre ocorre, no real, quando o esperado seria de 67,3%. Assim, visualiza-se que existem os padrões, mas, no ideal deveriam ter mais, corroborando com a fala do gestor da empresa.

Por fim, indagou-se o gestor sobre a existência de projetos orientados à melhoria do clima organizacional da empresa, a que respondeu:

“a gente vem se virando na medida do possível, de forma interna e mostrar quando a pessoa é contratada hoje de carteira assinada pra ser vendedor, dentro da nossa própria empresa a gente coloca o próprio gestor dele ou outra pessoa de outra filial onde possa de forma, somente pessoas internas pra gente mostrar que esse trabalhador foi contratado pra ser vendedor, ele realmente se torna vendedor, né, que é o ofício dele ali” (Fala do gestor).

O gestor completou que, a empresa não possui projetos em andamento, no entanto, há projeção para implantação deste tipo de projeto no futuro. Todavia, faz-se necessário a superação de algumas adversidades, como a dificuldade em contratar um profissional, externo, especializado. Há, portanto preocupação por parte do gestor em melhorar aspectos ainda deficitários.

Segundo Luz (2009), o clima comprova o grau de satisfação material e emocional dos colaboradores no ambiente de trabalho, contribuindo para a produtividade e motivação dos funcionários. No mesmo sentido, Martiningo Filho e Siqueira (2008) mencionam que a manutenção do clima favorável na organização diz respeito à atenção despendida pelos gestores nos conflitos internos, quando as empresas muitas vezes os ignoram ou são incapazes de administrá-los, o que resulta em descontentamento e frustração por parte do empregado.

Portanto, a intenção de iniciar uma gestão de clima organizacional dentro desta empresa deve ser priorizada pelo gestor. Pois, conforme todo o exposto, há muitas divergências entre o ponto de visto do gestor e a percepção dos empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A região do Bico do Papagaio, localizada no extremo norte do estado do Tocantins, concentra sua economia nos empregos públicos e na agricultura e pecuária. As poucas empresas localizadas na região têm como principais características o fato de serem micro ou pequena empresa, e também serem empresas familiares.

Assim, a empresa em estudo se enquadra no perfil geral das empresas da região. De modo que, os resultados obtidos podem ilustrar a realidade de outras empresas familiares existentes no interior do Brasil.

De maneira geral o resultado da pesquisa expõe que há relativa satisfação entre os empregados, e um bom clima organizacional. Identificou-se, especialmente, satisfação em relação aos padrões da empresa; a existência de metas claras, bem definidas e alcançáveis; um forte sentimento de pertencimento à empresa; e, um ambiente que favorece os laços de amizade e os relacionamentos interpessoais.

A existência de padrões e metas de desempenho indicam que a empresa está em processo de profissionalização. A profissionalização é um processo difícil, mas, necessário para o desenvolvimento das empresas familiares. O sentimento de pertencimento e o ambiente amigável expõem forte característica das empresas familiares, revelando que a cultura familiar tem forte influência sobre o clima organizacional da empresa.

Entre os pontos de maior insatisfação, destacam-se: a falta de autonomia e pouca participação nas decisões da empresa; insatisfação com a política de recompensas; e falta de estímulo à criatividade e à inovação.

A ausência de autonomia e inexistência de gestão participativa é consequência da centralização do poder de decisão em três pessoas: o proprietário e diretor geral da empresa; a diretora financeira, que também é esposa do proprietário; e outro funcionário cujo cargo não foi apontado, mas, que é amigo íntimo do proprietário.

Assim observa-se que as decisões são tomadas por pessoas com vínculo conjugal ou afetivo, denotando forte influência da característica de empresa familiar sobre o clima organizacional.

A insatisfação com o sistema de recompensas e falta de estímulo à inovação são fatores que requerem maior sensibilidade da gestão, para que estes pontos sejam

identificados e modificados, visto que, são pontos de discordância entre a visão do gestor e a percepção dos empregados.

Considerando tudo isso, o objetivo de identificação de grau de satisfação dos empregados com relação às condições e ao ambiente de trabalho foi alcançado.

No que diz respeito a gestão da empresa, destaca-se que há um perfil voltado aos aspectos organizacionais da empresa, identificado através de questões como existência de padrões de desempenho, realização de capacitações e treinamentos, política de ascensão de cargos e organização da empresa.

Esse formato da gestão reflete diretamente no clima organizacional, visto que, as dimensões que apresentam maior satisfação entre os empregados são, exatamente, as dimensões mais ligadas aos fatores organizacionais, a saber, a dimensão Padrão e a dimensão Clareza organizacional.

Portanto, o objetivo de identificar os principais aspectos da gestão da empresa familiar foi alcançado, e conclui-se que a empresa possui um perfil direcionado aos aspectos objetivos da organização, com menos foco nos aspectos subjetivos.

Com os resultados encontrados na entrevista, é possível identificar que, apesar de existir certo grau de satisfação e um bom ambiente de trabalho, o gestor não possui um conhecimento técnico sobre o que é clima organizacional, mas, utiliza de seus conhecimentos empíricos sobre gestão para manter um bom clima na empresa.

A existência de divergências entre o gestor e a percepção de clima pelos empregados, além da constatação de insatisfação em muitos fatores do clima, apontam que a empresa necessita implantar uma gestão de clima.

Assim, é possível afirmar que o clima organizacional de uma empresa familiar é influenciado por uma gestão que reúne características peculiares deste tipo de empresa, além do que, persiste a necessidade de aumentar seu grau de profissionalização, especialmente, no que diz respeito aos fatores do clima organizacional. Com isso, o terceiro e último objetivo específico da pesquisa é alcançado.

Para auxiliar na realização de uma gestão de clima, a empresa receberá um relatório com os resultados desta pesquisa, a fim de conhecerem o clima organizacional da empresa e o grau de satisfação identificado. Com isso, espera-se que esta pesquisa contribua para o seu desenvolvimento.

Importa destacar que o perfil sociodemográfico dos empregados da empresa, especialmente, no que diz respeito ao nível de escolaridade, em que a maioria possui

o ensino médio completo e, apenas, um empregado possui formação de nível de pós-graduação; bem como, o fato de que a maioria dos empregados serem do sexo masculino; e, 23% dos funcionários exercerem alguma gerência, pode ter influência significativa sobre o clima organizacional. Esse fator merece ser melhor investigado, com profundidade, em pesquisas futuras.

Espera-se que este estudo possa apoiar o desenvolvimento da profissionalização de outras empresas familiares, e contribuir com o avanço na literatura específica da área, sugerindo um modelo para ser discutido e testado por outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, E.; EISENMAN, M. Employee-management techniques: transient fads or trending fashions?. **Administrative Science Quarterly**, v. 53, n. 4, p. 719-744, 2008.

ADAMS, J. Growing a family business step by step. **Stone World, Troy, EUA**, v. 26, 2009.

ALMEIDA, D. R.; MEIRELES, A. S. Satisfação e Trabalho: uma análise do grau de satisfação dos servidores em estágio probatório da UFBA. **Anais. XV COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU 2015**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136146>. Acesso em: 03 set 2018.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ALMEIDA, P. N. **Livro Branco da Sucessão Empresarial Portuguesa - O Desafio da Sucessão Empresarial em Portuga**. 2011.

AMADOR, F. S. Psicologia, trabalho e gestão. **Arquivos brasileiros de psicologia**. Rio de Janeiro. v. 69, n. 2, p. 21-33, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/175003> Acesso em 10 out 2019

ANDRADE, C. F. **Marketing: o que é? Quem faz? Quais as tendências?** 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

ARRUDA, M. B. R. **Segurança do trabalho versus trabalho em segurança: um panorama sobre os confrontos administrativos e normas correlatas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2013.

BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. D. A.; NETO, A. R.; MOREIRA, R. N. Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 99-110, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300145>. Acesso em: 03 set 2018.

BASTOS, A. V. B.; GALVÃO-MARTINS, A. H. C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 10, n. 1, p. 10-18, 1990.

BEFFA, M. J. O PROCESSO DE PRODUÇÃO DE SENTIDOS DE SER HUMANO E A POSSIBILIDADE DE UMA PRÁTICA ADMINISTRATIVA TRANSFORMADORA. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 7, p. 437-500, 2016.

BELTRAM, G. A. R. **A Influência do Vínculo Familiar Na Gestão De Micro E Pequenas Empresas: um Estudo em Empresas Familiares no Plano Diretor de Palmas – TO**. 2011. 56f. Monografia – Universidade Federal do Tocantins. Palmas, 2011.

- BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em estudo**, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V.; MARQUES, L.; RESENDES, M. Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, p. 69-86, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4416/441653809005.pdf> Acesso em 10 out 2019.
- BISPO, C. A. F. **Um novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. EESC-USP, 2006.
- BOISIER, S. Post-scriptum sobre desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais. **Planejamento e políticas públicas**, n. 19, 2009.
- BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de amostragem**. Editora Blucher, 2005.
- BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações, Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: SBPOT, ARTMED, 2013.
- BOSE, M. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. 198 f. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – Economia, 2013.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, 14 dez. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 16 jul. 2019.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 139/2011**. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br> Acesso em 10 de mai. de 2018.
- BRUM, G. V.; COSTA, N. C.; PIRES, V. A. V. Empresa familiar sob a perspectiva de seus colaboradores: um estudo de caso na copel contabilidade. **Caderno Científico FAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 1, n. 2, 2016. Disponível em: <http://revista.fagoc.br/index.php/caderno/article/view/158/0> Acesso em 10 out 2019.
- BRUN, J. P.; DUGAS, N. La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. **Gestion**, v. 30, n. 2, p. 79-88, 2005.
- BUENO, J. C. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CAMARGO, D. **Psicologia organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2009.
- CAMPOS, K. C. L. Análise do clima organizacional do curso de psicologia de uma universidade comunitária. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 6, n. 2, p. 123-131, 2002.
- CANÇADO, V. L. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.
- CAPES. Portal de periódicos do CAPES [recurso on line]. 2020. Disponível em: https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&mn=88&type=m&metalib=aHR0cHM6Ly9ybnAtcHJpbW8uaG9zdGVkLmV4bGlicmlzZ

3JvdXAUy29tL3ByaW1vX2xpYnJhcnkvbGlid2ViL2FjdGlvbi9zZWFFyY2guZG8/dmlkPUNBUEVtX1Yx&Itemid=124. Acesso em 08.06.2020.

CARVALHO, L. O. R. et al. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO: Petrolina-PE, 2019.

CARVALHO, R. **O2-Organizações Orgânicas: Um Guia para Revolucionar a Gestão e Liderar as Equipes do Século XXI**. Organicas. org, 2016.

CARVALHO, R. J. Psicologia organizacional e teorias motivacionais. **ÁGORA Revista Eletrônica**, n. 19, 2014. Disponível em: http://agora.ceedo.com.br/ojs/index.php/AGORA_Revista_Eletronica/article/view/97. Acesso em: 02 set 2018.

CASILLAS B. J. C.; DÍAZ F. C.; VÁZQUEZ S. A. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CEPELOWICZ, S. **Empresa Familiar: Relações, sentimentos e conflitos**. Rio de Janeiro, Coppead, 1999.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Hispeci & Lema**, v. 9, p. 10-12, 2006.

CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. The Performance Implications of Financial and NonFinancial Rewards: An Asian Nordic Comparison. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 3, p. 538-570, may, 2012.

COELHO, F. U.; FÉRES, M. A. **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2017.

CÓNDOR, E. G. et al. Factores intrínsecos de motivación y liderazgo en una empresa familiar ecuatoriana de telecomunicaciones. **Información tecnológica**, v. 29, n. 4, p. 205-216, 2018. Disponível em: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000400205&script=sci_arttext&lng=n. Acesso em 26 de maio de 2020

COSME, D. E. **Motivação e Satisfação Organizacional: um estudo de caso na Câmara Municipal de São Vicente**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <http://portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/4855>. Acesso em: 02 set 2018.

DAFT, R. **Administração**. São Paulo: Pioneira. 2005.

DAILY, C. M.; DOLLINGER, M. J. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. **Family business review**, v. 5, n. 2, p. 117-136, 1992.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. v. 6, n. 3, 2016.

DATASEBRAE. **Total de empresas por porte**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/> Acesso em 03 set 2019.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos –. **Anuário do Trabalho nos pequenos negócios - SEBRAE -2015**. 8ª Edição. Brasília – DF, 2017.

DIOGO, A. R. C. **Empresas familiares: a sucessão e a sua expectativa na organização: estudo de caso**. 99 f. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. 2015.

D'ALESSANDRO, A. A. R. et al. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS. **Ciências Gerenciais em Foco**, v. 4, n. 1, 2018. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/f130/3539e04fd2d1610aac4bb621def3ab2be6d6.pdf>. Acesso em 26 de maio de 2020

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em, <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4310941/mod_resource/content/1/1.Eisenhardt1989-BuildingTheoriesFromCSR.pdf> Acesso em 19 de abril de 2019.

ENSIGN, P. C. Small business strategy as a dynamic process: Concepts, controversies, and implications. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 20, n. 2, p. 25, 2008.

ESPANHA, M. S.; FAVERO, M. B. A obtenção da melhoria contínua através da valorização do capital humano: um estudo realizado na empresa X. **Revista de Pós-Graduação da Faculdade Cidade Verde**, v.1, n. 2, 2015.

ERDMANN, R. H; SOARES, T. C. Modelo de avaliação de desempenho global. **Revista Rausp**, v. 10, n. 1, p. 9-26, 2017.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FREIRE, P.; SOARES A. P.; NAKAYAMA M. K.; SPANHOL F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 3, p. 713-735, 2010.

FREITAS, D. A. L. **Diagnóstico do clima organizacional, satisfação e motivação de funcionários em restaurantes de pequeno porte na cidade de Paracatu/MG**. Dissertação de Mestrado – Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Piracicaba/SP. 2014.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

FOREHAND, G. A.; GILMER, B. VON. Environmental variations in studies of organizational climate. **Psychological Bulletin**, v. 6, p. 361-382, 1964.

GALARZA, A. O. Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. **REVISTA DE PSICOLOGÍA/Journal of Psychology**, v. 12, n. 1, p. 347-

- 362, 2010. Disponível em:
http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/341 Acesso em: 10 out 2019
- GARUFFE, A. F. F.; SANTOS, M. H. C.; MARIANO, T. S. **Os Desafios na Gestão das Micro e Pequenas Empresas Familiares**. Faculdade de Pindamonhangaba. 2018.
- GIULIANI, A. C. **Gestão de marketing no varejo**. 2. Ed. São Paulo: OLM, 2005.
- GLASSOP, L.; HAGEL, P.; WADDELL, D. **KPMG and family business Australia survey of family business needs**. Tese de Doutorado. Deakin University. 2007.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. Work team climate: a configural property. **Papeles del Psicólogo**, v. 32, n. 1, p. 48-58, 2011.
- GRISI, F. C. **Empreendedorismo Social: uma pesquisa exploratória de ações de disseminação no Brasil**. São Paulo 2008. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica, 2008.
- GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de Conhecimentos e aprendizagens transgeracional em empresas familiares**. Tese de Doutorado em Administração: Lavras, MG, 2007.
- GUERRERO, L. M. O.; BARRIOS, M. A. B. Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. **Estudios Gerenciales**, v. 29, n. 128, p. 293-302, 2013.
- HART, S.; BANBURY, C. How strategy-making processes can make a difference. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 251-69, 1994.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**: IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. 2003. Disponível em:
<<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2019.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Cidades**. Disponível em: <<https://ibge.gov.br/cidades>>. Acesso em 24 de Mai. De 2018.
- JENSEN, M. C. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. **The American economic review**, v. 76, n. 2, p. 323-329, 1986.
- KONDO, W. **O valor do capital humano**. 2011. Disponível em:<
<https://www.tiespecialistas.com.br/retencao-de-talentos-%E2%80%93-o-valor-do-capital-humano/>> Acesso em 28 Nov 2019.
- LANK, A.G. **Sucessão na gestão: desafio chave**. In: **ÁLVARES, E. Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.
- LARUCCIA, M.; MATIAS, A. M. J.; PASSOS, B. S. Motivação como ferramenta para aumento da produtividade em empresas familiares. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 1, n. 2, jul-dez, p. 238-262, 2015. Disponível em:

<http://fatecosasco.edu.br/fatecosasco/ojs/index.php/remipe/article/view/85> Acesso em 10 out 2019.

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo**. Editora Saraiva, 2017.

LEONE, N. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

LIMA, L. C.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Da Racionalidade Instrumental para a Substantiva: explorando possibilidades da Gestão De Clima Organizacional. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 5, n. 1, p. 159-182, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5157244> Acesso em 10 out 2019.

LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca: Um estudo sob a visão do serviço social**. São Paulo: cultura acadêmica, 2009.

LIMA, M. C. **Monografia: A engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. 1968.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MACHADO S. C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 11-32, 2010.

MAIA, A. F. S. **Inovação das micro e pequenas empresas: uma análise do caso brasileiro**. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012.

MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 3, n.2, pag. 71-85, 2009.

MARTININGO FILHO, A. F.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online]**, v.9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MARTINS, J. G.Farias; LEONE, Rodrigo José Guerra; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Proposta de método para classificação do porte das empresas. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 6, n. 1, p. 139-155, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/1679>. Acesso em 26 de maio de 2020

MARTINS, M. D. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; DE SOUZA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7546>> Acesso em 23 de junho de 2019.

MARTINS, M. K.; FERREIRA, E. Pesquisa de Clima Organizacional: um indicador de responsabilidade social. **XXVII Encontro nacional de engenharia da produção. A energia que move a produção: um diálogo sobre a integração, projeto e sustentabilidade**. Foz do Iguaçu, 2007.

- MASIERO, G. **Administração de empresas**. Editora Saraiva, 2017.
- McGREGOR, D.M. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158/1528>> Acesso em 23 de junho de 2019.
- MIGLIOLI, A. M. **Tomada de Decisão na Pequena Empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão**. 2006, 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.
- MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008.
- LUCAS, A. H.; MORAES, M. B. UM ESTUDO SOBRE AS DIMENSÕES DE CIDADES INTELIGENTES EM TAUBATÉ-SP. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 2, 2019.
- MOTTA, K. A. M. B. **A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional**. 2006. 118f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás, Goiana, 2006.
- MUZZIO, H. A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013.
- NASSIF, V. M. J.; NASSIF, W.; PISCOPO, M. R.; LIMA, E. O. E o que dizem os empreendedores sobre a criação, sobrevivência e desenvolvimento de suas empresas? um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 2, 2015.
- OLAZ, Á. J. C.; ORTÍZ, P. G. El clima laboral en el empresa familiar: un estudio empírico. **Lan Harremanak/30 (2014-I) (94-119)**, 2015. Disponível em: <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/43951>. Acesso em 10 out 2019
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Gestão para resultados: atuação, conhecimentos, habilidades**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo Social no Brasil: Fundamentos e estratégias**. Tese (Doutorado). Faculdade de história Direito e Serviço Social. Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”. Franca, 2003.
- OLIVEIRA, F. P.; OBREGON, S. L.; BRITO, L. C.; RIBAS, F. T. T.; LOPES, L. F. D.; CARNEIRO, L. Pesquisa de clima como ferramenta de análise do comportamento humano no ambiente organizacional Climate survey as human behavior analysis tool in the organizational environment. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 6, n. 9, p. 123-142, 2016. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/168> Acesso em 10 out 2019
- OLIVEIRA, R. A; SANTOS, M. J.; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre Clima Organizacional e Inovação: importância do gerenciamento de variáveis que

influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, 2012.

OÑA-SERRANO, A.; MEJÍA-GUZMÁN, K.; RÍOS-POZO, M.; TUBÓN, G. A. P. Aproximación al pensamiento crítico de la visión Taylorista: Caso fábrica Imbabura.//Approach to the critical thinking of the Taylorist vision: Imbabura factory case. **Ciencia Unemi**, v. 11, n. 27, p. 66-77, 2018. Disponível em: <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/529> Acesso em 10 out 2019.

OLSON, P. D.; ZUIKER, V. S.; DANES, S. M.; STAFFORD, K.; HECK, R. K.; DUNCAN, K. A. The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of business venturing*, v. 18, n. 5, p. 639-666, 2003.

PEÑA CÁRDENAS, M. C.; DÍAZ D., M.; CARRILLO PUENTE, A. RELACIÓN Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). **Revista internacional administración & finanzas**, v. 8, n. 1, p. 37-50, 2015.

PESCA, A. D. **Intervenção psicológica em um trabalho interdisciplinar na recuperação de atletas lesionados de futebol**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2011. Disponível em: <http://periodicos.anhembi.br/arquivos/Ebooks/420585.pdf>. Acesso em: 02 set 2018

REGIS F. G. I.; RIBEIRO D. M. Gestão Do Clima Organizacional - Conceitos, Diagnóstico e Estratégias Gerenciais. **XXXII Encontro Nacional De Engenharia De Produção Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção**. 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_160_931_19479.pdf> Acesso em: 23/04/2019.

RIBEIRO, R. R.; VALDISSER, C. R. Gestão de empresa familiar: o caso da empresa fina estampa. **Revista GeTeC**, v. 6, n. 12, 2017.

RICARDO, J. H. **Empresa familiar**: conflitos em questões. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional (1943)**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, C. H. M. da. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. (CD-ROM)

RODRIGUES, M. C. A. **Análise de clima organizacional: o caso da Empresa Salineira X**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/4102> Acesso em 14 out 2019.

RUGAI, T. A.; JESUS LIMA, A. C. F.; OLIVEIRA, B. M.; ALVES, D.; BORGES, J. F. S. Os impactos do processo de estruturação de uma empresa familiar de transporte em seu clima organizacional. **Revista Científica UMC**, v. 3, n. 1, 2018. Disponível em: <http://seer.umc.br/index.php/revistaumc/article/view/219> Acesso em 10 out 2019

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, enero-marzo, 2017, pp. 30-44 Universidade FUMEC. Minas Gerais, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194050455003> Acesso em 10 out 2019

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro. Garamond, 2004.

SANTOS, A. E. S. et al. Intervenção para melhorias no processo de gestão em uma empresa familiar em processo sucessório. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 2, 2018. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/download/11924/7638>. Acesso em 26 de maio de 2020

SANTOS, C. M. C.; SANTOS, P. S. M. Clima Organizacional nas micro e pequenas empresas: o caso do grupo Zé de Dino em Salgado-SE. **Ciência na Fama**, v. 1, n. 1, p. 129-151, 2017. Disponível em: <http://revistafama.faculdadeamadeus.com.br:8282/ojs-2.4.6/index.php/Ciencianafama/article/view/38> Acesso em 10 out 2019

SANTOS, J. D. L. B.; MENEZES, E. A. C.. Estudo do clima organizacional em uma empresa de construção civil de Palmas/TO. **Revista Sítio Novo**, v. 2, n. 1, p. 40-56, 2018. Disponível em: <http://sitionovo.ifto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/112>. Acesso em 26 de maio de 2020

SANTOS, N. M. B. F. Gestão Estratégica nas instituições de P&D um enfoque centrado na pesquisa de Clima Organizacional. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 2, n. 1, 2000. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1694>> Acesso em 15 de abril de 2019.

SANTOS, R. C.; BUENO, F. T. de S. CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR. **SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho**, v. 2, n. 1, p. 199-209, 2019. Disponível em: <https://sitefa.fatecsertaozinho.edu.br/index.php/sitefa/article/view/86>. Acesso em 26 de maio de 2020

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**, n. 5, p. 301- 321, 1994.

SCHNEIDER, M. **Gestão de varejo, atacado e logística de mercado**. Criciúma, SC: UNESC, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Empresa de Pequeno Porte**. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/empresa-de-pequeno-porte> Acesso em 14 de mai. 2018.

SEBRAE. **Empresas familiares (2017)**. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/outros-estudosdestaque18,c61af925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em 14 out 2019.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes das Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003-2005** (2007). Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acesso em: 19 Jul. 2019.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em:<<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 09 de Julho de 2019.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO-SEPLAN – TO. PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS MUNICÍPIOS: Xambioá – TO, 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24ª edição – São Paulo: Cortez, 2017.

SHARMA, P.; CHRISMAN J. J.; CHUA, J. H. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review**, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Psicologia organizacional**. 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2014.

DA SILVA, A. M.; AZEVEDO, A. W.; PINHO, F. A. **O clima organizacional nas bibliotecas universitárias: um estudo das bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco**. *Biblios*, n. 60, p. 76-91, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/161/16143063007.pdf>> Acesso em 30 abr 2020.

SIMPLES NACIONAL. **O que é simples Nacional?** Disponível em:<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>> Acesso em: 16 jul. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Artmed S/A, 2008.

SODERBERG, A. M. Sensegiving and sensemaking in na integration process: A narrative approach to the study of na international acquisition In: CZARNIAWSKA, B; GAGLIARDI. **Narratives we organize by**. Amsterdam; Philadelphia, PA: John Benjamins, 2008.

SOUSA, J. C.; SANTOS, A. C. B. A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. **Revista Ciências**

- Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 186-216, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475655252008.pdf> Acesso em 10 out 2019
- SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração pública**, v. 11, n. 2, p. 141-158, 1977.
- STADLER, A.; PAIXÃO, M. V. **Os modelos de gestão. Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia** - Educação à distância. Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e – tec Brasil, 2012.
- SOUZA, H. P. R. T. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2016.
- TADEUCCI, M. R. **Motivação e liderança**. IESDE BRASIL SA, 2009.
- TANIGUCHI, K.; COSTA, A. L. A. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 207-223, 2015. Disponível em: <http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2620>. Acesso em: 02 set 2018.
- TAVARES, I. M. de S.; RODRIGUES, L. V. A Percepção dos Trabalhadores Formais sobre a Gestão de Pessoas em Empresas Familiares. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 12, n. 42, p. 408-426, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1440>. Acesso em 26 de maio de 2020
- TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da Preparação de sucessores para empresas familiares. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/840/84046872002.pdf> Acesso em 14 out 2019
- Tocantins. Governo do Tocantins. **Bico do Papagaio**. Disponível em: <<https://turismo.to.gov.br/regioes-turisticas/bico-do-papagaio>> Acesso em 24 de mai. de 2018.
- USSMAN, A. **Empresas Familiares**. Lisboa: Edições Silabo, 2004.
- VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr/jun, 2000.
- VIEIRA, R. M. **As intervenções teórico-ideológicas da psicologia organizacional e do trabalho nas relações de produção no século XX e início do XXI**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/152338> Acesso em 10 out 2019.
- WELZEL, E.; LUNA, M. M. M.; BONIN, M. A. S.; MARTINS, C. B. Modelo da dinâmica interdisciplinar de responsabilidade social corporativa: contribuições conceituais e delimitação teórica. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 4, p. 705-724, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273453874008.pdf> 10-10d Acesso em 10 out 2019
- WERNER, R. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Daniel Grassi (trad.). 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZONATTO, P. A. F. et al. Análise das práticas de qualidade de vida e bem-estar em uma empresa familiar. **Estudos do CEPE**, n. 48, p. 55-68, 2018. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/13087>. Acesso em 26 de maio de 2020

APENDICE A - QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASEADO NA ESCALA DE KOLB

Apresenta-se abaixo uma série de afirmações usadas para descrever o **clima organizacional dentro da empresa**, sendo que na coluna da esquerda você deverá assinalar o que mais se aproxima da realidade atual da empresa e na coluna da direita você deverá assinalar como você gostaria que fosse cada uma das situações apresentadas. Você deverá marcar as opções conforme descrita: **(1)** nunca ocorre, **(2)** raramente ocorre, **(3)** frequentemente ocorre e **(4)** sempre ocorre.

REAL				AFIRMATIVAS	ESPERADO			
				1- Na sua empresa existem regras, políticas e procedimentos que orientam os trabalhos que você deve executar.				
				2- Os empregados desta empresa podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar consultar os superiores.				
				3- Uma das características da empresa é que ele estabelece metas e padrões de desempenho para seus empregados, buscando melhorar o desempenho e o rendimento no ambiente de trabalho				
				4- Na empresa o reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou uma meta que não foi batida.				
				5- De um modo geral pode-se afirmar que na empresa as "coisas" estão bem organizadas.				
				6- A interação entre os colaboradores desta empresa e a circulação de informações são favorecidas, pois aqui se faz uso de um sistema de comunicação aberto e informal.				
				7- Esta empresa aceita e estimula a liderança que é baseada no conhecimento técnico que o indivíduo possui.				
				8- Aqui, há pouca liberdade para se mudar as rotinas de trabalho.				
				9- A empresa estabelece para seus colaboradores metas ambiciosas e desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas.				
				10- A empresa demonstra um interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos de seus colaboradores (há incentivos para a participação em curso, treinamentos, etc.).				
				11- Aqui, as atribuições dos colaboradores estão claramente definidas.				
				12- Nesta empresa, os empregados coordenam atividades e podem tomar decisões e resolver problemas da sua unidade de trabalho (por ex. Desenvolver uma ação de vendas ou cobrança) sem verificar com os superiores).				

			13- A empresa aceita e estimula a liderança individual que nasce dos sentimentos de amizade, relações interpessoais e apoio sócio-emocional, para com os colaboradores da unidade de trabalho.				
			14- As punições são severas para as pessoas que não seguem o sistema de trabalho determinado pela empresa				
			15- Esta empresa faz os seus colaboradores sentir- se realmente comprometido com o atingimento das metas pela instituição.				
			16- A empresa oferece aos seus colaboradores salários condizentes com o nível e a responsabilidade do cargo ocupado.				
			17- Nesta empresa, as metas a serem alcançadas pelos colaboradores são estabelecidas de forma clara e bem definidas.				
			18- De um modo geral, pode se dizer que nesta empresa existe um “bom ambiente” de trabalho.				
			19- A amizade, respeito humano e ajuda mútua, são normas valorizadas por esta empresa.				
			20- Aqui nesta empresa, é possível, a qualquer momento, alguém assumir e ser recompensado por uma liderança bem sucedida.				
			21 - Nesta empresa, os colaboradores são incentivados a propor projetos de melhorias nos mais diversos departamentos.				
			22- Os líderes da empresa participam de reuniões estratégicas da organização para tomada de decisões.				
			23- Na instituição em que você trabalha os profissionais de base da empresa chegam a ocupar cargos de direção.				
			24- Você vê o seu trabalho como essencial para o desenvolvimento da empresa.				
			25- Você considera os profissionais dessa empresa capacitados para cargos gerenciais. Você se considera líder				

APENDICE B: ENTREVISTA COM O GESTOR DA EMPRESA.

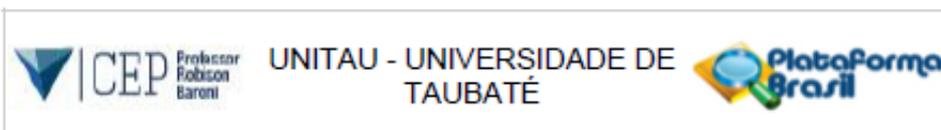
Dados gerais, O entrevistado tem 45 anos, sem formação acadêmica, empreendedor.

A empresa foi começou suas atividades em junho de 2007 e atualmente possui 6 pontos de vendas.

- 1) Senhor empresário, você poderia se apresentar dizendo seu nome, sua idade e sua formação?
- 2) Há Quanto tempo o senhor é proprietário das empresas do grupo?
- 3) O Senhor poderia contar como foi que decidiu empreender, qual caminho trilhou até chegar os dias atuais com suas empresas?
- 4) O trabalho aqui apresentado, conforme já dito e explicado nos documentos que apresentamos, se trata de uma pesquisa que busca compreender o clima organizacional dentro da empresa que é gerida pelo senhor, o motivo por termos escolhido sua empresa é porque se trata de uma empresa de pequeno porte e também uma empresa familiar, baseado nisso gostaria que explicasse o que entende como clima organizacional e também me apresentasse como ele é gerenciado dentro das suas empresas.
- 5) Outro objetivo do nosso trabalho, além de tentar compreender o clima organizacional do ponto de vista dos seus empregados, é tentar entender o modelo de gestão adotado para direcionar sua empresa. Baseado nessa afirmativa poderia me relatar como faz para tomar as decisões gerenciais da sua empresa?
 - a) Sobre a maneira de lidar com os empregados em relação a promoção desses para novas funções;
 - b) Sobre como se lida com os problemas relacionados com pessoal. Ex: Se um empregado realiza uma tarefa que gera prejuízo para a empresa, como danificar uma mercadoria? Lida diretamente com o empregado ou existe alguém que faz isso?
 - c) Quanto ao reconhecimento de boas práticas e inovações realizadas por seus empregados, existe por parte da diretoria alguma política de incentivo ou gratificação para esses empregados?
- 6) O senhor acredita que sua empresa possui um ambiente favorável para trabalho? Nos critérios de possibilidade de crescimento, remuneração e reconhecimento?
- 7) Quanto as lideranças dentro da empresa, existe um incentivo para inovar? O senhor proporciona ao seu corpo gerencial autonomia para a tomada de decisões?

- 8) Existe dentro da empresa a padronização dos procedimentos dos mais diversos departamentos?
- 9) Existe algum projeto em andamento na empresa voltado para os empregados no intuito de melhorar cada dia o clima dentro da organização?

ANEXO A: PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: Fatores que influenciam o clima organizacional dos empregados de uma empresa de pequeno porte

Pesquisador: ANDREA PEREIRA DA CONCEICAO

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 19337919.4.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.893.703

Apresentação do Projeto:

A apresentação está clara e objetiva.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo da pesquisa agora está claro e bem delineado.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos de fato são baixos, apenas o de ficar entediado ao responder aos questionários. O benefícios finalmente foram explicitados no projeto.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Salvo melhor juízo dos colegas da CEP, as pendências apontadas foram resolvidas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos satisfatórios e de acordo com o solicitado.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências foram sanadas e o projeto atende aos requisitos éticos do CEP.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 08/11/2019, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: **APROVADO.**