



# **GESTÃO FAMILIAR E CLIMA ORGANIZACIONAL: AÇÕES E O RELACIONAMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL ENTRE OS FAMILIARES DA EMPRESA**

**LARA ZAGOTTO GAGNO**

**sabrinauli@msn.com**

**FAVENI**

**MÔNICA DE OLIVEIRA COSTA**

**coodenacaocont@faveni.edu.br**

**FAVENI**

**FARANA DE OLIVEIRA MARIANO**

**faranamariano@yahoo.com.br**

**FAVENI**

**SABRINA PEREIRA ULIANA PIANZOLA**

**coordenacaoadm@faveni.edu.br**

**FAVENI**

**WEVEN FEITOSA**

**wevenfeitosa@gmail.com**

**FAVENI**

**Resumo:** A empresa familiar representa parte expressiva das empresas privadas existente no Brasil e no mundo, ela faz parte considerável do emaranhado econômico. Considerando tal afirmativa realizou-se um estudo na empresa “Comercial Glicia”, objetivou-se conhecer como tem sido a gestão familiar e sua interferência no clima organizacional da mesma. Classifica-se esta pesquisa em estudo de caso, uma vez que procurou-se investigar uma única unidade de análise. Foi utilizado um questionário estruturado que foi aplicado aos 58 colaboradores. Os resultados obtidos trazem evidência de que existe um clima organizacional que traz satisfação a todos, porém notou-se que a comunicação deve ser melhorada.

**Palavras Chave:** Empresa Familiar - Colaboradores - Clima Organizacional - -

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas das empresas brasileiras são de propriedade familiar, estas empresas familiares são constituídas por membros da própria família que fazem a administração e gestão do negócio. Essa relação de intimidade gera muitos desafios ao longo da trajetória da empresa e de sua gestão. Para Casillas, Vázquez e Diaz (2007), todas essas organizações possuem suas características e dificuldades próprias, causando assim uma atratividade para os estudiosos.

Para Moreira (2008) o clima organizacional está associado às necessidades dos colaboradores da empresa, que necessitam estabelecer um ambiente de trabalho agradável, a fim de aumentar a satisfação e as ações motivadoras dos indivíduos que prestam serviço para a organização, obtendo assim maior produtividade e melhores resultados.

Com o crescimento da família, as empresas familiares passam pelo processo sucessório e novas lideranças se apresentam na organização. Esses novos líderes possuem algumas crenças diferentes de seus antecessores, ocasionando transformações na cultura da empresa (ESTOL; FERREIRA, 2006).

É esperado, no entanto, que esses sucessores estejam capacitados para administrar a organização, para que não confunda a vida profissional com os interesses pessoais e coloquem em risco os negócios e os resultados da empresa. Portanto, manter relações familiares harmoniosas e relacionamentos estáveis e profissionais contribui para espelhar essas relações a outros colaboradores da organização.

Werner (2004) chama a atenção para o fator informalidade das relações familiares nas empresas. Para ele, a informalidade pode ser positiva, pois faz com que o trabalho fique menos burocrático e a criatividade surge de forma mais fluente. No entanto, o excesso de informalidade pode levar à ausência de um planejamento formal, ocasionando em resultados negativos para a empresa.

Considerando a função das relações interpessoais na gestão familiar, o objetivo deste estudo é verificar essas relações entre os membros da família, a fim de analisar sua interferência no clima organizacional da empresa. Para atingir esse objetivo, faz-se necessário responder às seguintes perguntas: a) Qual a percepção dos colaboradores em relação aos gestores da empresa? b) Qual a inferência deles sobre o clima organizacional?

Diante disso, o objetivo deste trabalho é verificar as ações e o relacionamento profissional e pessoal entre os familiares da empresa do ramo supermercadista e suas influências para os colaboradores da organização.

Este estudo se justifica por dois motivos: primeiro porque o número de empresas familiares tem crescido expressivamente nos últimos anos, ganhando importância na sociedade e principalmente na economia do país. Segundo, porque uma das autoras deste estudo pertence a uma empresa familiar, vivenciando o clima organizacional e todos os fatores nele intervenientes. Estudar essa gestão contribuirá para um entendimento mais efetivo dos desafios que envolvem o contexto organizacional, como também, para empreender estratégias para solucionar problemas daí advindos. Além disso, poderá contribuir para auxiliar a outros empreendedores no que diz respeito ao entendimento dos desafios que ocorrem nas organizações.

Concluindo esta introdução, apresenta-se, na sequência, o referencial teórico que embasará o estudo, como também, a metodologia que será adotada. Posteriormente, apresenta-se a relação das referências utilizadas neste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

Há muitas definições quando se fala de empresa e gestão familiar. Os estudiosos do assunto não conseguem entrar em um consenso de conceito dessa questão, devido o mesmo ser muito abrangente.

Para Donnelley (1967), a empresa familiar é aquela que está envolvida com a organização por pelo menos duas gerações. Lodi (1978) ratifica a definição de Donnelley (1967), argumentando que o início da empresa familiar acontece com a segunda geração de gestores. Werner (2004) também afirma com a mesma definição e diz que a empresa familiar é aquela que já passou da primeira geração e quem a administra são os sucessores.

Ribeiro (2013) conceitua empresa familiar com alguns fundamentos: o controle acionário está ligado aos membros de uma família; os valores da empresa mesclam-se com os da família; parentes ocupam posições da diretoria ou do setor administrativo e não há total liberdade para vender as participações herdadas na organização.

De acordo com o SEBRAE (2017), empresa familiar é um empreendimento que está ligado a uma ou mais famílias e é governado pelos membros das mesmas, possuindo também alguns parentes que prestam serviço na organização.

As empresas familiares possuem características próprias e as formas de administrá-las variam de acordo com as estratégias dos gestores. O modelo de gestão é usado pelo empreendedor como um mecanismo para alcançar os objetivos do negócio. Para Dornelas (2008), empreendedor é o indivíduo que possui uma visão do futuro e faz com que os sonhos se tornem realidade.

Para Krüger et al. (2008) o empreendedor precisa ter persistência, otimismo e não desistir no primeiro obstáculo. Além disso, é de extrema importância que ele reconheça os problemas para resolvê-los.

As empresas familiares apresentam pontos positivos e negativos. De acordo com o SEBRAE (2016), os pontos positivos são: forte valorização da confiança recíproca; o comando é único e centralizado, podendo resolver situações de emergências rapidamente, e preocupação em relação à satisfação e ao contentamento dos colaboradores e da sociedade. Os pontos negativos são: dificuldade na separação entre o que é emocional e racional; laços afetivos imensamente fortes; expectativa de alta fidelidade dos empregados; falta de planejamento, e falta de preparação profissional para os herdeiros.

Muitas vezes, as empresas familiares se iniciam quando o país está em crise e os familiares não conseguem um emprego, assim se juntam e começam um negócio. Dornelas (2008) relata que o início do empreendedorismo ocorre a partir de dois diferentes aspectos: o primeiro, por oportunidade, e o segundo, por necessidade. O empreendedorismo de oportunidade se refere ao indivíduo que começa um empreendimento com planejamento e sabe o que quer, buscando gerar lucros à empresa e empregos para a sociedade. Já o empreendedorismo por necessidade se refere ao indivíduo que começa um negócio por falta de opção ou por desemprego (DORNELAS, 2008).

Saraiva e Dantas (2014) validam a mesma ideia de Dornelas (2008) e dizem que o empreendedor oportunista possui organização e programação, buscando cada vez mais o crescimento da empresa, e já o empreendedor por necessidade, não busca por mudanças e não possui uma visão de futuro.

Na maioria das empresas familiares, o processo de gestão é pouco profissional e há mistura dos interesses da família com os da empresa. Dessa forma, de acordo com Lodi (1987), os membros devem buscar uma profissionalização da gestão e manter uma harmonia no lar e no ambiente de trabalho, sem conflitos e competições.

No decorrer do processo sucessório é quando os conflitos costumam aflorar intensamente, pelo fato do sucessor ter, na maioria das vezes, a pretensão de fazer mudanças na organização. Além disso, esse processo em muitas empresas acontece de forma inesperada e improvisada, gerando assim transtornos para as mesmas. Para Werner (2004), planejar e projetar a sucessão requer do antecessor o entendimento de que o seu trabalho merece ter continuidade.

Sob o mesmo ponto de vista, Estol e Ferreira (2006), afirmam que a sucessão é um evento muito importante para dar continuidade aos negócios, porém pode ser desagradável se não for feita de forma responsável e competente. Contudo, observa-se que é de suma relevância que os futuros sucessores passem por um processo de treinamento e capacitação para estarem devidamente preparados para dar prosseguimento à empresa.

## **2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Toledo e Milioni (1986), clima organizacional é uma junção de atitudes, valores e padrões de comportamento que envolvem uma empresa. Knapik (2008) afirma ainda que o clima organizacional faz com que os comportamentos sejam favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais à organização.

Lacombe (2011) relata que o clima organizacional expressa como é o ambiente de trabalho da organização e como os colaboradores a percebem. Ou seja, o clima averigua o ambiente interno da empresa, o grau de satisfação e a motivação dos colaboradores.

De acordo com Taniguchi e Costa (2009) é fácil identificar quando há um bom clima na empresa, pois os indivíduos ficam com uma autoestima maior, como também aumenta a sua produtividade, fazendo a organização se sobressair às concorrentes.

Diante disso, quando a organização busca manter um clima agradável, uma harmonia e uma boa comunicação fazem com que os colaboradores fiquem mais satisfeitos, gerando resultados positivos para a empresa, como um aumento significativo nos lucros.

Segundo Taniguchi e Costa (2009), a motivação é uma grande força que conduz o comportamento humano e é ela que estabelece os graus de desempenho profissional e pessoal. Dessa forma, é necessário que os gestores deem importância à motivação dos seus colaboradores.

Para Robbins (2004) os gestores precisam ter habilidades para saber o que faz um indivíduo se sentir motivado para executar determinada tarefa.

O diferencial das organizações de sucesso é a qualidade das pessoas que trabalham nelas, e por isso a motivação dos colaboradores deve ser tratada como se fosse um capital da organização (TANIGUCHI; COSTA, 2009).

É fundamental ressaltar que o clima organizacional possui impactos sobre a qualidade dos serviços. Com o objetivo de o funcionário fornecer um serviço adequado, é primordial que saiba, possa e queira fazê-lo. No primeiro caso, “saber fazer” refere-se às habilidades e aos atos. No segundo caso, “poder fazer” refere-se aos recursos que pode usar e o “querer fazer” depende da vontade e da satisfação dos colaboradores (LUZ, 2003).

Dessa forma, observa-se que mesmo o indivíduo estando treinado e possuindo os recursos essenciais para fazer o trabalho, quando ele não quer realizá-lo, esse serviço não é bem desempenhado (LUZ, 2003).

É imprescindível abordar também dentro desse contexto sobre o comportamento organizacional. De acordo com Dubrin (2006) o comportamento organizacional investiga a relação e a interação dos colaboradores dentro da empresa, ou seja, busca explicar o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (1999), há três diretrizes para explicar o comportamento humano. A primeira afirma que o comportamento sofre influência da personalidade e do ambiente. A segunda relata que há sempre uma finalidade para todo comportamento, e a terceira afirma que o mesmo é dirigido para um objetivo.

Luz (2003) afirma que há muitos fatores que influenciam nos comportamentos e no clima da organização. A figura do fundador é a mais influente, pelo fato do mesmo introduzir diretamente seus valores, crenças e estilos. A entrada de um indivíduo executivo com uma personalidade forte e influente pode transformar totalmente as atitudes dos colaboradores. Além disso, o padrão cultural, a instrução educacional e o grau socioeconômico também possuem influências.

Quando há entrada de novos gestores da família e mudanças no comando, podem surgir muitas consequências desagradáveis e afetar os comportamentos dos colaboradores, por não estarem preparados para essas transformações (DENCK; LIMA, 2010). Sendo assim, é preciso modificar os hábitos e as atitudes dos indivíduos, através de incentivos à motivação e à colaboração, minimizando assim as resistências (MOTTA, 2001). Dessa forma, o planejamento, a direção e o controle são elementos essenciais para dar continuidade e obter sucesso na empresa (DENCK; LIMA, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa se caracteriza como bibliográfica e descritiva. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica está diretamente fundamentada em livros e artigos científicos e ela proporciona numerosas informações para um pesquisador que busca estudar sobre os dados de uma população. A pesquisa descritiva tem por propósito o estudo das características de determinado grupo ou população, buscando por opiniões e contando com atuações práticas (GIL, 2002).

A técnica utilizada foi o estudo de caso, devido aos questionamentos, problemas e soluções que a organização apresenta. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é usado em estudos de organizações e se refere quando o pesquisador possui pouco domínio sobre algum evento da vida real.

As informações foram coletadas no Comercial Glicia Ltda, que está localizado na cidade de Conceição do Castelo, Espírito Santo. A empresa se classifica como um supermercado de médio porte e tem um quadro de 59 funcionários que fazem parte da organização. O proprietário não frequenta mais a empresa, no entanto a administra por fora. A esposa e as duas filhas ficam na empresa no setor administrativo e financeiro.

Para possibilitar um maior panorama sobre o entendimento do problema, utilizou-se de questionário estruturado com o intuito de verificar como a gestão familiar pode influenciar no clima organizacional. Esse questionário foi realizado por 58 colaboradores da empresa, introduzindo também questões abertas sobre satisfação em trabalhar na empresa, clima organizacional e opinião sobre os gestores. Além disso, a autora da presente pesquisa faz parte

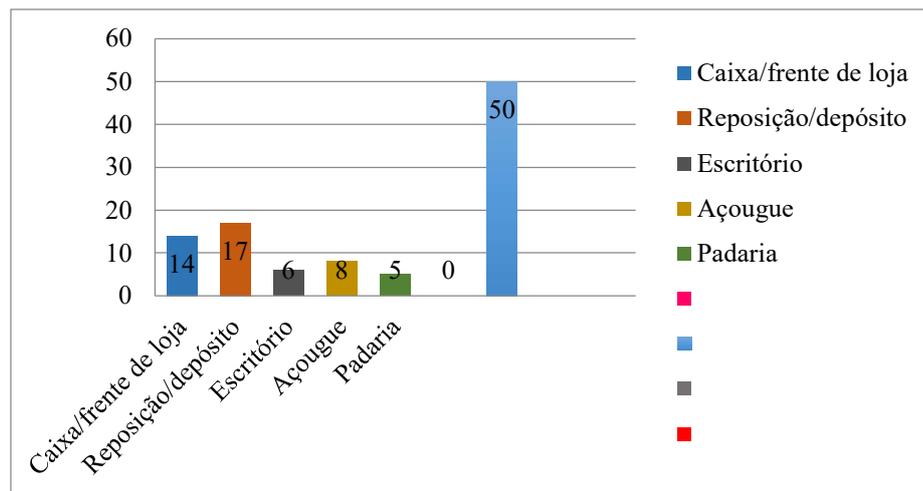
da empresa e assim pode ser considerada uma observadora participante. Para Proença (2007), o observador participante passa pelas situações de sua análise e interpreta as circunstâncias, buscando entender melhor o contexto no qual participa.

Os dados analisados são qualitativos e quantitativos. Segundo Richardson (2015), o método qualitativo está relacionado com investigações particulares e que buscam a compreensão de comportamentos particulares dos indivíduos. Já o método quantitativo refere-se às estatísticas e porcentagens, garantindo a maior precisão nos resultados.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta de dados aplicou-se o questionário por setores para os 58 funcionários da empresa, sendo 16 questões fechadas e 3 abertas. 17 desses colaboradores são do setor de caixa/frente de loja, 21 da reposição/depósito, 7 do escritório, 8 do açougue e 5 da padaria. Contou-se com questões sobre profissionalismo, comunicação, permanência da cultura do fundador, planos de saúde, horas extras, treinamentos, relacionamento com os colegas de trabalho, satisfação em trabalhar na empresa e opiniões sobre os gestores. Mesmo o questionário sendo aplicado por setores, será apresentado resultados globais.

Gráfico 1 – Tempo de empresa

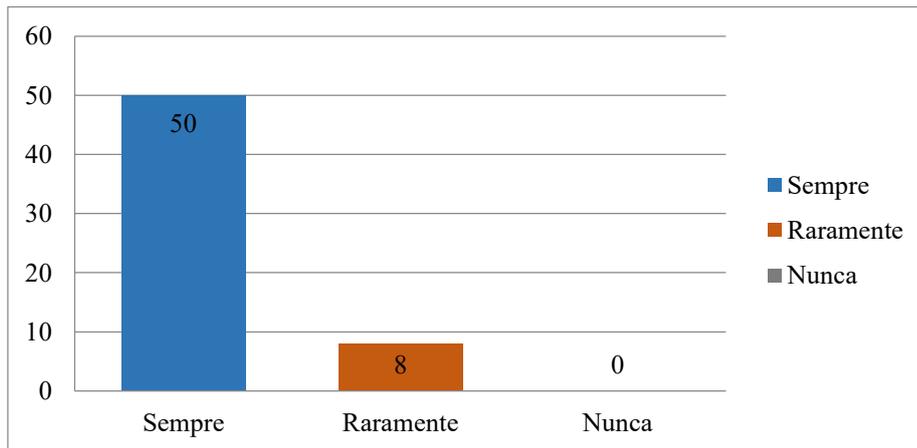


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Lodi (1994) o processo de gestão familiar é muito difícil. Dante, Rodrigues e Cremonesi (2016) dizem que estudos revelam que existem conflitos entre familiares que com frequência, afetam a dimensão da empresa, como também o gerenciamento, no qual pais e filhos disputam o controle e o afeto.

O gráfico 1 apresenta o tempo de empresa dos colaboradores, no qual pode-se observar que 24 deles estão com 1 a 3 anos de empresa, o que representa um médio índice de rotatividade. Diante disso, pode-se analisar também que muitos desses colaboradores não dispõem de determinados conhecimentos para responder questões específicas do questionário pelo curto tempo que trabalham na organização.

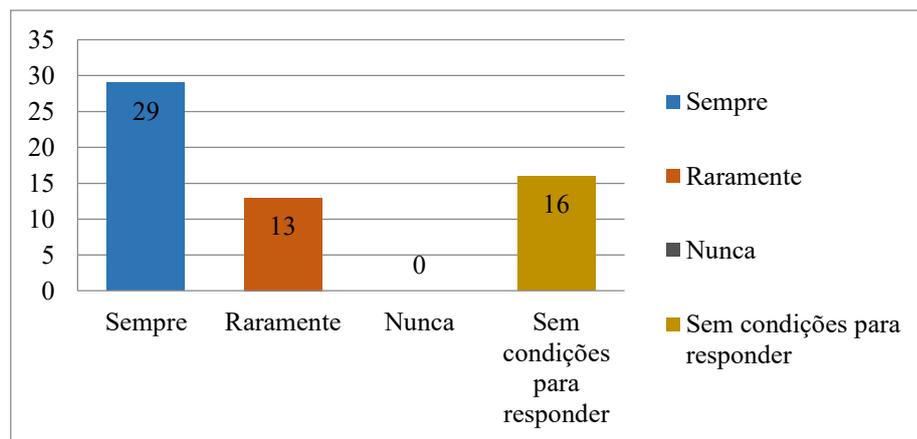
Gráfico 2 – Profissionalismo entre os proprietários



Fonte: Dados da pesquisa.

Realizou-se uma pergunta sobre a opinião do colaborador a respeito do profissionalismo entre os proprietários da empresa, 50 respondentes consideram que sempre há profissionalismo e 8 raramente. Tillmann e Grzybovski (2005) relatam que os fundadores de empresas familiares consideram que deve haver respeito pelo trabalho dos outros e que o relacionamento com os membros da própria familiar deve ser de forma profissional.

Gráfico 3 – Tomada de decisão dos gestores

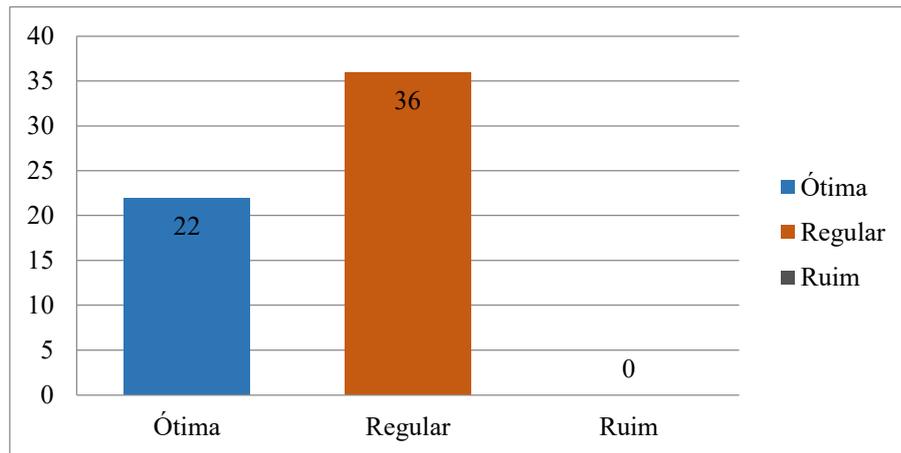


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 3 relata se os gestores conseguem tomar decisões sem haver conflitos, sendo que 29 colaboradores responderam que sempre conseguem tomar decisões sem haver conflitos entre eles, 13 raramente e 16 não estão aptos para responder devido ao pouco tempo de casa. Para Silva (2004), o processo decisório está diretamente ligado a administração de conflitos e dessa forma deve-se considerar várias alternativas para tomar decisões. Além disso, o mesmo relata que há um choque entre dois subsistemas que é a empresa e a família. Assim, deve-se separar os interesses pessoais dos profissionais para não prejudicar a empresa.

Robbins (2005) explica que há conflitos nas tomadas de decisões quando uma das partes percebe que a outra parte o afeta, ou pode afetar, assim faz surgir os desafetos e desacordos.

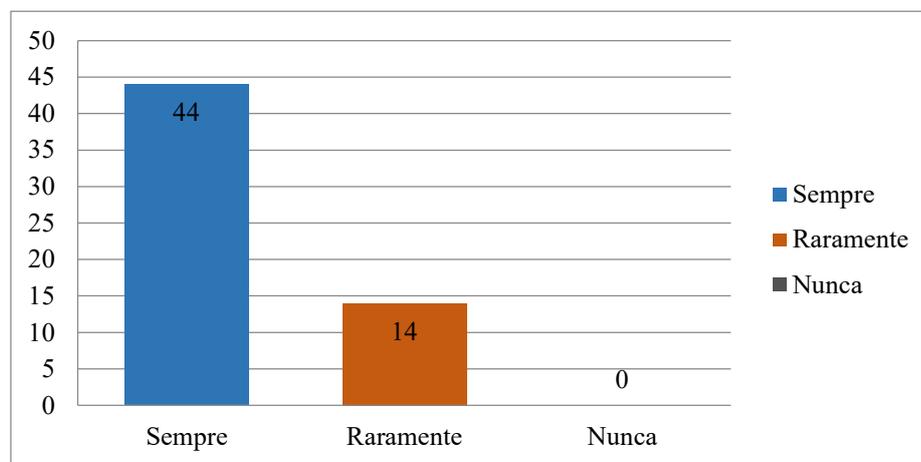
Gráfico 4 – Comunicação passada de gestores para funcionários



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a comunicação que é passada dos gestores para os funcionários, o gráfico 4 apresenta que 22 respondentes relatam que a comunicação é ótima e 36 que é regular. Isso demonstra que mais pessoas sente falta de uma comunicação de qualidade. Para Matos (2009) a falta de comunicação aumenta os conflitos, desavenças, erros e contratempos na gestão da empresa. Dessa forma, quando há uma comunicação eficaz, a organização e os colaboradores se entendem e conseguem realizar o seu trabalho da melhor forma, fazendo ambos saírem ganhando.

Gráfico 5 – Influência dos gestores nas ações dos colaboradores

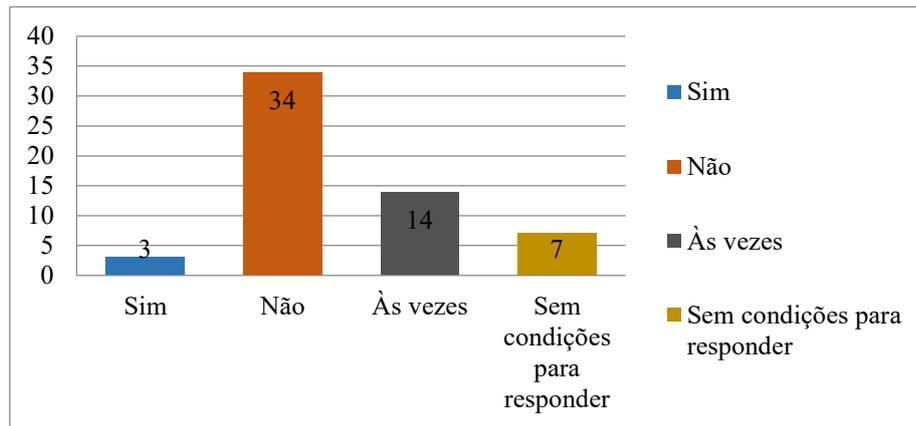


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 5 relata se os gestores dão bons exemplos para os funcionários. 44 respondentes consideram que sempre dão bons exemplos e 14 disseram raramente.

Poutziouris (2001) explica que em uma empresa familiar pode ter aspectos positivos e negativos, dentre os aspectos positivos pode estar o sentimento de lealdade com os colaboradores da empresa, o comprometimento com a estratégia organizacional e o empenho em manter sempre os colaboradores motivados. E cita ainda que os conflitos familiares em relação ao planejamento, à liderança, à gestão e à sucessão, pode influenciar nas ações dos colaboradores e isso pode dificultar o desenvolvimento da empresa, uma vez que o desenvolvimento depende grande parte de seus colaboradores.

Gráfico 6 – Interferência dos problemas entre proprietários



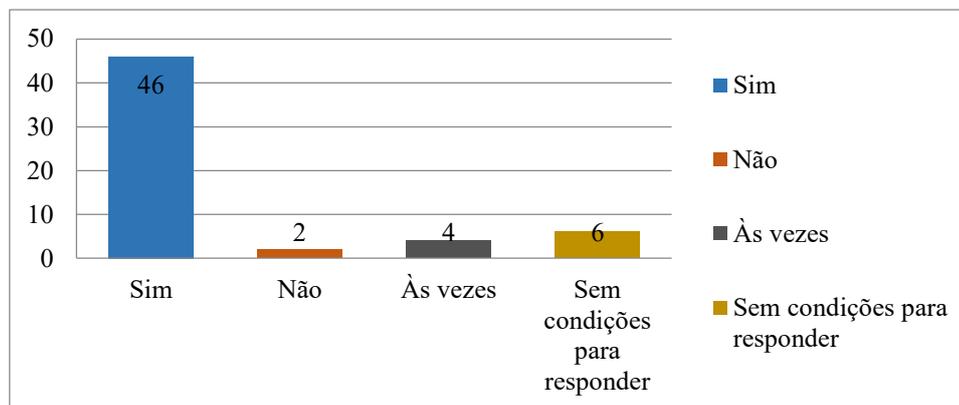
Fonte: Dados da pesquisa.

Foi perguntado se os problemas que ocorrem entre os proprietários da organização interferem no funcionamento da mesma. De acordo com o gráfico 6, 3 respondentes relatam que os problemas interferem, 34 disseram que não, 14 disseram que às vezes a interferência afeta o funcionamento da empresa e 7 não estão aptos para responder a questão.

Dessa forma, nota-se que mesmo havendo problemas entre os proprietários, muitas vezes não possui interferência na empresa. Além disso, o gráfico 2 apresentou a respeito do profissionalismo entre os proprietários e demonstrou que eles sabem de fato separar e respeitar uns aos outros.

Garg e Weele (2012) relatam a importância de definir controles internos das atividades da empresa, mantendo respeito pelos códigos, para que assim haja o desenvolvimento sadio de toda a organização.

Gráfico 7 – Permanência da cultura e valores do fundador



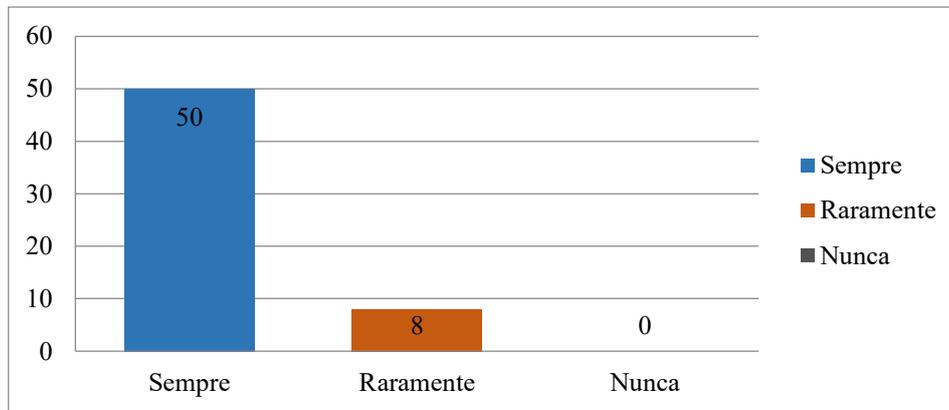
Fonte: Dados da pesquisa.

Leone (1992) explana que o poder não se transfere, ele conquista-se e aos herdeiros cabe a tarefa de construir, eles próprios, a legitimidade em face de todos os colaboradores. O gráfico 7 questiona sobre a existência da permanência da cultura e dos valores do fundador, observa-se que 46 colaboradores responderam que há uma forte permanência desses valores, 2 relatam que não, 4 às vezes e 6 não estão aptos para responder a pergunta.

Assim nota-se que os herdeiros continuam o legado do fundador, permanecem com sua cultura e tradições. Lerner (1996) cita que há dificuldades para modificar a empresa devido a falta de pessoal qualificado, muitas vezes o sucessor não é qualificado para assumir a empresa, mas por ser empresa da família ele acaba indo tomar conta da organização sem o

preparo devido, e em outros casos a ausência de objetivos estimáveis faz com que se continue o mesmo processo do fundador da empresa.

Gráfico 8 – Respeito do chefe/gestor com o colaborador

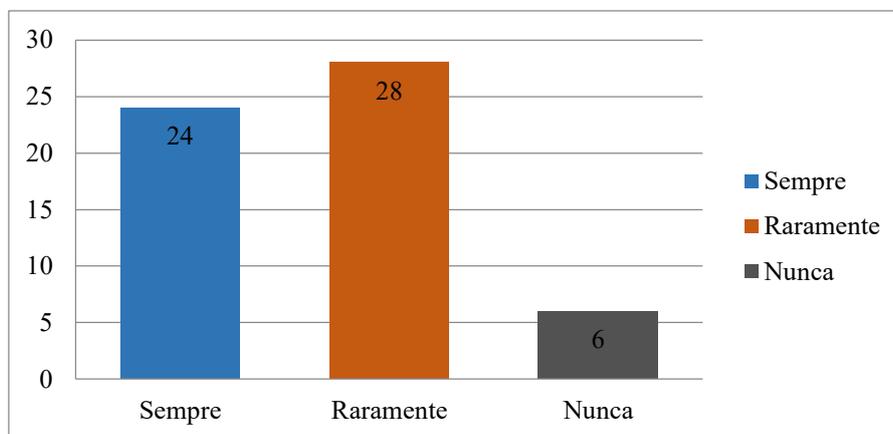


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 8 mostra se o colaborador se sente respeitado pelo seu chefe/gestor, no qual 50 respondentes disseram que sempre se sentem respeitados e 8 que raramente.

De acordo com Oliveira (2014) uma organização de sucesso precisa respeitar seus colaboradores, motivá-los. Uma empresa com colaboradores que não se motivam a crescer junto com a mesma, que realizam suas atividades diárias, pelo simples e único motivo, de não acharem nada melhor, dificilmente irá atingir seus propósitos.

Gráfico 9 – *Feedback* sobre o desempenho do colaborador

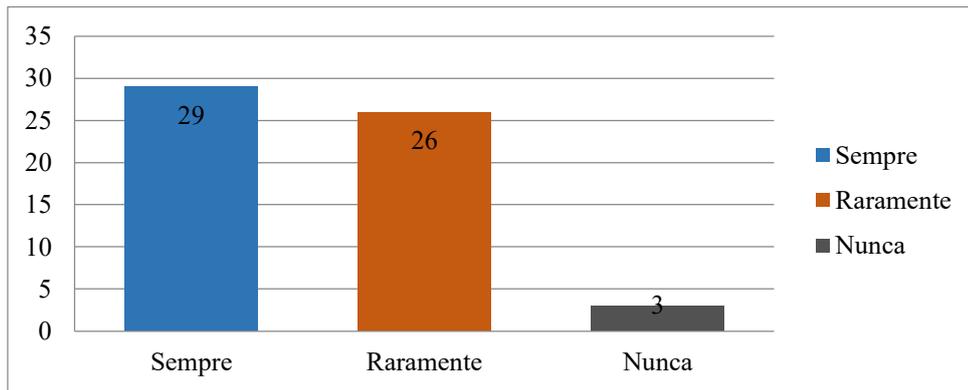


Fonte: Dados da pesquisa.

Outra pergunta aplicada foi se o chefe/gestor informa sobre o que ele acha do desempenho do colaborador. O gráfico 9 mostra que 24 respondentes relatam que o gestor sempre relata sobre o desempenho, 28 disseram raramente e 6 nunca.

Dessa forma, observa-se que pode haver melhorias em relação a esse processo de *feedback*. Segundo Moreira (2008), *feedback* significa esclarecer a uma pessoa sobre seus comportamentos positivos e negativos para que esta possa modificá-los quando necessário e assim se beneficiando, como também, ajudando a aumentar a produção organizacional.

Gráfico 10 – Sugestões de mudanças



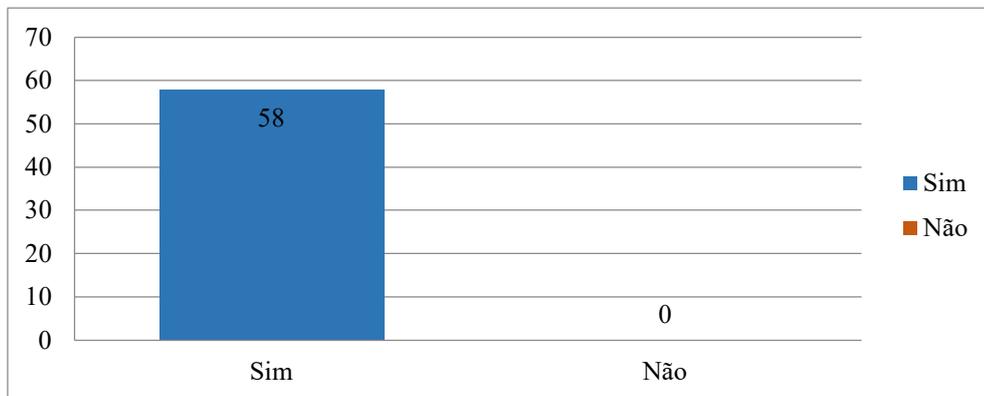
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 10 relata os dados sobre como o chefe/gestor acolhe as sugestões de mudanças, sendo que 29 dos colaboradores disseram que o gestor sempre aceita mudanças, 26 disseram raramente e 3 nunca.

Para Oliveira (2014) o diferencial das organizações perante o mercado se dá através da administração de seus recursos humanos ou capital intelectual, as empresas precisam aprender a explorar esses recursos dentro de suas organizações.

Chiavenato (2004), explica que os colaboradores compõem o capital intelectual da organização, eles possuem inúmeras habilidades, conhecimentos e capacidades distintas, que devem ser descobertas e exploradas para que assim possa proporcionar rumos e objetivos diferentes para a organização.

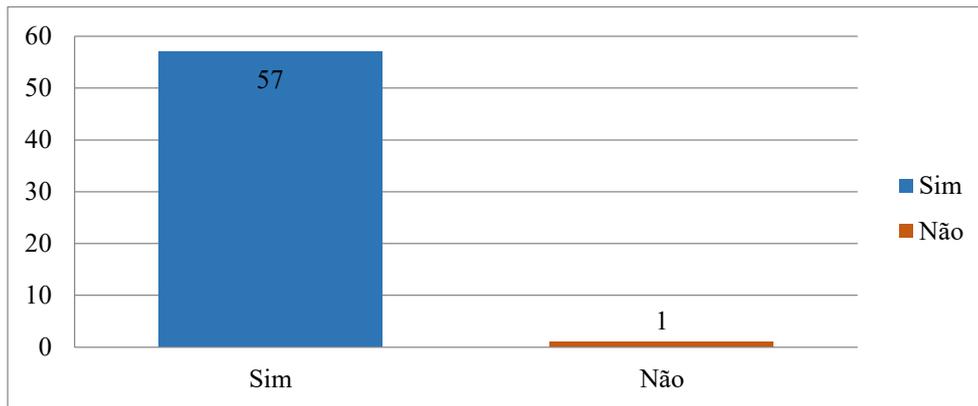
Gráfico 11 – Benefícios oferecidos



Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 11 refere-se aos benefícios como planos de saúde que a empresa oferece, todos os 58 colaboradores respondentes disseram que a organização oferece planos de saúde. De acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho 2018/2019 do setor comerciário do estado do Espírito Santo, cláusula décima nona, remete-se que todos os empregados possuem direito ao plano de saúde ambulatorial.

Gráfico 12 – Horas extras

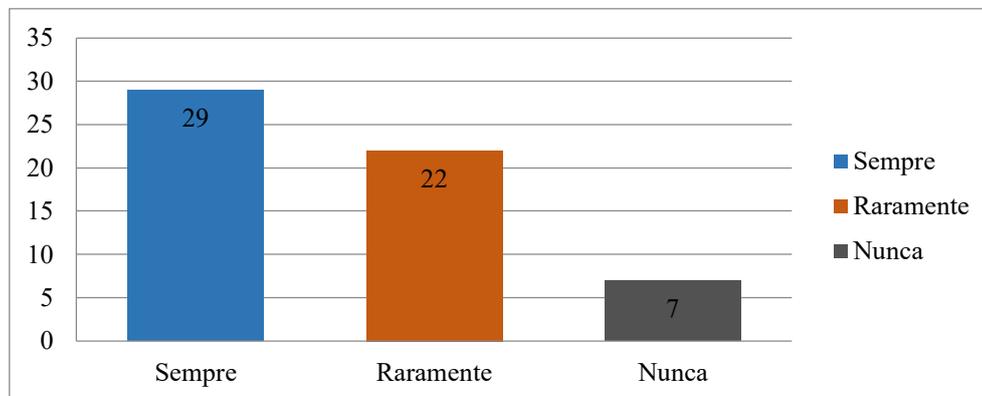


Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação as horas-extras, no gráfico 12 foi perguntado se estas são pagas conforme a lei, onde 57 colaboradores responderam que sim e 1 respondeu que não. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), institui que o empregado pode fazer até duas horas extras, por meio de acordos ou convenções e que terá que ser pago, pelo menos, 50% superior à remuneração da hora normal.

Retornando aos dados do gráfico, pode-se observar que o proprietário da empresa se preocupa em pagar as horas suplementares dos colaboradores, pois o mesmo reconhece os devidos direitos deles.

Gráfico 13 – Treinamentos e capacitações

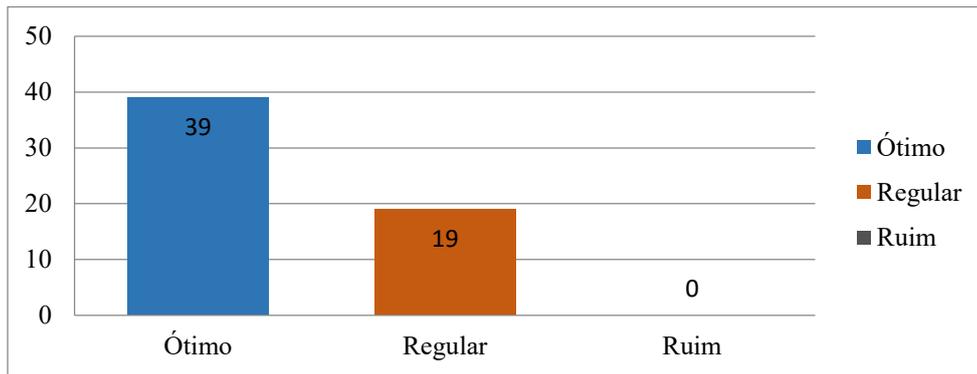


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 13 apresenta se a empresa oferece treinamentos e capacitações, 29 respondentes relatam que a empresa sempre oferece treinamentos, 22 disseram raramente e 7 nunca. Essa inconsistência de respostas se deve ao fato que os colaboradores não estão trabalhando juntos na empresa desde o mesmo período, o fato pode ser confirmado com o gráfico 1 no qual mostra o tempo de serviço na empresa, e 24 dos respondentes está na empresa menos de 3 anos.

Para Chiavenato (2014), o treinamento consegue construir competências individuais, eleva o nível de abstração dos indivíduos para que elas consigam pensar, raciocinar e agir, obtendo assim maior qualidade, produtividade e eficiência nos serviços.

Gráfico 14 – Relacionamento do colaborador com os colegas de trabalho

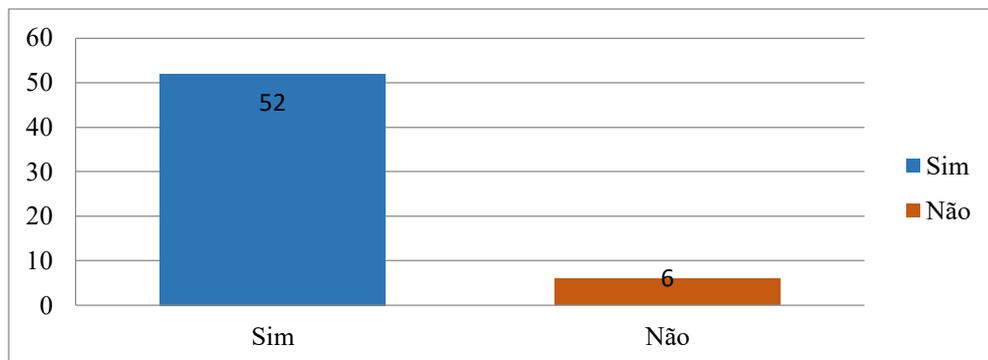


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 14 está relacionado com a pergunta sobre como o colaborador considera o seu relacionamento com os colegas de trabalho, sendo que 39 colaboradores consideram o relacionamento ser ótimo e 19 como regular. Nesse aspecto conclui-se que há um bom relacionamento entre os colaboradores, mas pode haver melhorias como a inserção de metas grupais e mostrar à todos a importância do trabalho coletivo por meio de palestras.

Para Chiavenato (2004) é importante manter altos os níveis de satisfação entre as pessoas que desempenham as funções necessárias dentro da empresa. As organizações deixam, assim, de lidar com desafios de apenas gerenciar pessoas e passam a administrar uma vantagem competitiva em que colaboradores se tornam parceiros fundamentais no alcance dos objetivos da empresa.

Gráfico 15 – Satisfação em trabalhar na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

No gráfico 15, foi questionado se o colaborador está satisfeito em trabalhar na empresa. Dessa forma, 52 dos colaboradores disseram estar satisfeito e apenas 6 responderam não estar.

Alguns desses colaboradores insatisfeitos justificaram que consideram a carga horária excessiva, outros que as fofocas e intrigas geram desânimo, e outros gostariam que os gestores os ouvissem com mais frequência.

No entanto, muitas vezes os colaboradores querem ser ouvidos, mas quando chamados para uma conversa cordial, não expressam suas verdadeiras opiniões. Para Marqueze e Moreno (2005), a satisfação no trabalho é um item de extrema importância devido à sua influência na saúde e na vida pessoal dos funcionários, interferindo assim no ambiente de trabalho.

A penúltima pergunta proposta foi aberta e questionou a percepção do colaborador à respeito do clima organizacional e o que pode ser melhorado. Aproximadamente 25 respondentes disseram que o clima está bom e que o ambiente de trabalho é satisfatório. Os

outros colaboradores mencionaram que há necessidade de mais diálogo, comprometimento e companheirismo de alguns colegas.

A última pergunta aberta realizada está relacionada com a opinião do funcionário sobre os gestores da organização. As respostas foram que os mesmos são pessoas capacitadas, organizadas, justas e compreensivas, contudo poderiam confiar mais nas capacidades dos colaboradores e expressar suas opiniões diretamente ao indivíduo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar em uma empresa onde o clima é afável é considerado motivacional na percepção dos colaboradores. Assim, acompanhar o ambiente da organização tornou-se estratégico, uma vez que, funcionário satisfeito rende maior nível de desempenho.

Com base nas análises dos dados verifica-se que a empresa possui um médio nível de rotatividade, podendo estar associado à falta de um plano de carreira. Os gestores devem utilizar mais as capacidades e habilidades dos colaboradores, buscando também oferecer mais treinamentos que possam desenvolver esses aspectos. Além disso, esses treinamentos feitos de forma grupal podem melhorar o relacionamento do colaborador com seus colegas de trabalho, aumentando o companheirismo e diálogo. Acolher as sugestões de mudanças dos funcionários pode ser um diferencial para a empresa, visto que quando explorado o capital intelectual interno pode proporcionar distintos rumos, antes inexplorados na organização. É imprescindível relatar que a comunicação que é passada dos gestores para os colaboradores não é de boa qualidade e esse foi o principal relato dos funcionários. Dessa forma, faz-se necessário rever essa situação para que a mensagem chegue de forma correta até o receptor. É relevante resaltar também para que os gestores busquem relatar sobre o desempenho dos colaboradores, apresentando os pontos fortes e fracos dos mesmos.

Contudo, a empresa estudada é considerada um ambiente satisfatório, no qual os funcionários mantêm um bom relacionamento com os colegas de trabalho e os gestores os respeitam e reconhecem os devidos direitos deles. Relatou-se também que os gestores conseguem tomar decisões sem haver conflitos, demonstrando assim a capacidade de separar os interesses pessoais dos profissionais.

Diante do objetivo proposto de verificação das relações existentes entre os membros da família da organização, a fim de analisar sua interferência no clima organizacional, pode-se observar que os gestores da organização em questão são pessoas capacitadas, possuem profissionalismo e não deixam os problemas ocorridos entre eles interferirem no funcionamento da empresa.

Conclui-se que a presente pesquisa suscitou valiosos dados para que os gestores consigam realizar cada vez mais melhorias no clima organizacional, buscando também por um aperfeiçoamento em relação ao processo de *feedback* dos colaboradores.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452, de 01.mai.1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2019.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmem. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO, 2018/2019. Disponível em: <<http://fecomercio-es.com.br/assetmanager/assets/comunicacao/Conven%C3%A7%C3%A3o%20Coletiva%20de%20Trabalho%2018%20-%202019.PDF>>. Acesso em 31 mar. 2019.
- DANTE, Fabio Santarossa; RODRIGUES, Regina Mazzini; CREMONEZI, Graziela Graziano. **ReCaPe** Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume VI - Número 03 - Set/Out/Nov/Dez 2016.
- DENCK, Marcia Regina; LIMA, João Henrique Ribas de. **Cultura organizacional nas empresas familiares**. 2010. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/cultura-organizacional-nas-empresas-familiares/46736/>>. Acesso em: 7 out. 2018.
- DONNELEY, R. A empresa familiar. **RAE - Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 7, n. 23, abr.-jun. 1967.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 166 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.
- ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 10, n. 4, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552006000400005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000400005)>. Acesso em: 19 ago. 2018.
- GARG, A. K.; WEELE, E. van (2012). Succession planning and its impact on the performance of small micro medium enterprises with in the manufacturing sector in Johannesburg. **International Journal of Business and Management**, 7(9), 96-107. doi: 10.5539/ijbm.v7n9p96
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.
- KRÜGER, Carlos Artur. et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LERNER, W. **Organização Participativa** – São Paulo: Atlas, 1996.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A Sucessão em Pequena e Média Empresa Comercial na Região de João Pessoa** – Revista de Administração, São Paulo v. 27, n. 3, p. 84 – 91, julho /setembro 1992.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978.
- LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2008. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói. Disponível em: <<http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2018.
- MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberto de Castro. Satisfação no trabalho uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/1005/100517107007/>>. Acesso em: 14 abr. 2019.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009. p. 3.
- MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2008.



MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Greyce Medeiros Aguilera de. **Estudo do clima organizacional de uma empresa do ramo de comércio de peças para veículos pesados em Criciúma** – SC 2014. 60 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

POUTZIOURIS, P. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v.9, n.5, p.185-214, 2003.

PROENÇA, Wander de Lara. **O Método da Observação Participante**: Contribuições e aplicabilidade para pesquisas no campo religioso brasileiro. Revista Aulas, n. 4, abril/julho 2007. Disponível em: <[http://www.unicamp.br/~aulas/Conjunto%20III/4\\_23.pdf](http://www.unicamp.br/~aulas/Conjunto%20III/4_23.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2019.

RIBEIRO, Humberto Moura. **Profissionalização e Sucessão nas Empresas Familiares**. São Paulo: AGBOOKS, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2015.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins ; tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SARAIVA; Piedley Macedo; DANTAS, Francisco Leite. **Empreendedorismo na prática**: estudos realizados na região metropolitana do Cariri. Olinda: Livro Rápido, 2014.

SEBRAE: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Ed.). Como resolver conflitos em empresas familiares.2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SEBRAE: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Ed.). As características de negócios familiares. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SILVA, Marlos Henrique da. **A tomada de decisões em empresas familiares**. Jun 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3843/a-tomada-de-decisoes-em-empresas-familiares.html>>. Acesso em 17 mar. 2019.

TANIGUCHI, Kenji; COSTA, André Luiz Almeida. CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**. São Paulo. v. xiii. n. 18, 2009.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, jan/mar 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n32/a03v12n32.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2019.

TOLEDO, Flávio de; MILIONI, B. **Dicionário de administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

WERNER, René A. **Família & Negócios**: Um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.