

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - DCA**

**Nicole Dos Santos Medeiros Collar**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR NA REGIÃO  
DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre**

**2023**

Nicole dos Santos Medeiros Collar

**O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR NA REGIÃO  
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>.Dr<sup>ª</sup>. Andrea Poletto Oltramari.

**Porto Alegre**

**2023**

Nicole dos Santos Medeiros Collar

**O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR NA REGIÃO  
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em .....de .....de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, aos meus irmãos, ao meu filho e ao meu namorado, por todo apoio e ajuda durante esta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha família por todo apoio, ajuda e incentivo para concluir esta etapa e conquistar este título.

Ao meu namorado, que dividiu esta jornada comigo, me ajudando e estando presente em todos momentos que precisei.

Ao meu filho, capaz de alegrar todos meus dias.

Agradeço ainda a todos professores da Escola de Administração da UFRGS pelo ensino, conhecimento dividido e dedicação durante as aulas.

A minha orientadora, Professora Dra. Andrea Poletto Oltramari, por toda ajuda e paciência comigo durante o trabalho, estando presente e me orientando da melhor maneira possível.

## RESUMO

O presente trabalho analisa o clima organizacional em uma microempresa familiar na região de Porto Alegre. O objetivo geral do trabalho foi estabelecer e analisar como o clima organizacional interfere na empresa do estudo. Para alcançar o objetivo do trabalho, verificou-se a satisfação dos colaboradores com relação aos fatores indicadores do clima organizacional escolhidos. Os fatores analisados foram: Gestão e Liderança, Comunicação, Relacionamento interpessoal e Planejamento e Organização. A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário online com os oito funcionários da empresa, bem como uma entrevista semiestruturada com os dois gestores. Através das respostas obtidas, os resultados apontaram que os fatores: Gestão e Liderança e Relacionamento Interpessoal, são considerados ideais. Já os fatores: Comunicação e Planejamento e Organização apresentam possibilidades de melhorias. Concluiu-se, que na organização do estudo, espera-se que o gestor melhore seus métodos e canais de comunicação com a equipe e realize um planejamento estratégico para organização continuar obtendo crescimento econômico. Além disto, o Relacionamento Interpessoal e a Gestão e Liderança na empresa possuem resultados satisfatórios, é importante que o gestor saiba manter este fator positivo.

**Palavras-chave:** clima organizacional, empresa familiar, microempresa.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 Objetivos .....	13
1.1.1 Objetivo geral .....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
<b>2 A IMPORTÂNCIA DE ESTUDAR O CLIMA ORGANIZACIONAL NO CENÁRIO ECONÔMICO ATUAL</b> .....	<b>14</b>
2.1 Clima organizacional .....	14
2.2 Empresa familiar .....	17
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>20</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	20
3.2 Universo .....	20
3.3 Coleta de dados .....	20
3.4 Análise dos dados .....	22
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
4.1 Empresa .....	24
4.2 Perfil dos funcionários .....	25
4.3 Fatores indicadores do clima organizacional.....	26
4.3.1 Gestão e liderança .....	26
4.3.2 Comunicação .....	29
4.3.3 Relacionamento interpessoal .....	31
4.3.4 Planejamento e organização .....	33
4.4 Análise geral.....	34

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o número de microempresas que abrem no país é muito grande e um fato interessante é que boa parte destas organizações são familiares, ou seja, a renda de muitas famílias depende do sucesso destas empresas. De acordo com Souza (2020), os brasileiros possuem espírito empreendedor e aproveitam quando surgem oportunidades para abrir seu próprio negócio, dessa maneira nascem 90% das empresas no país, conforme dados do Sebrae e IBGE, e que representam 65% do PIB brasileiro.

Ao mesmo tempo que o número de novas microempresas cresce, em contrapartida, a taxa de mortalidade destes negócios é alta. Segundo o site Agência Brasil (2021):

De acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, a taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%. Já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%.

Estes resultados mostram que manter o crescimento econômico de uma microempresa se tornou um desafio cada vez mais complicado para os gestores. Estudos demonstram que existem fatores comuns em microempresas de sucesso, segundo Pereira (2019, p.11):

Já os principais fatores apontados como geradores de sucesso para manter tais empresas ativas por um período maior são, em primeiro lugar, a influência da capacidade empreendedora, seguida da logística operacional e por fim as habilidades gerencias.

Através destes resultados é possível perceber como o gestor e suas habilidades impactam no sucesso da organização. De acordo com Jacques e Rasia (2016, p.69): “[...] as regras, orientações e o acompanhamento do trabalho realizado pelo gestor têm o potencial de criar um clima de trabalho, que poderá ser favorável ou não.”. De acordo com Costa e De Oliveira Agra (2009, p. 33): “[...] reconhecemos que depende da atuação do gestor/a o clima favorável na empresa [...]”.

Além de fatores de sucesso em comum, os fatores negativos são semelhantes. Em empresas familiares os dilemas que atingem a organização acabam sendo um pouco mais complexos, pois as relações familiares e as de trabalho acabam se misturando no ambiente. De acordo com Silva (2019, p. 27): “O ambiente organizacional da empresa familiar, sobretudo nas pequenas e médias empresas, é marcado por conflitos, geralmente promovidos pela cultura familiar.”

De acordo com Gilioli e Zanatto (2017) nas empresas familiares o envolvimento emocional é muito diferente das demais empresa. Para que os conflitos não sejam frequentes, é preciso saber separar os vínculos pessoais dos empresariais.

No estudo feito por Coelho e Faria (2021), destaca-se como um dos maiores conflitos da microempresa analisada a dificuldade de separar questões familiares dos interesses da empresa.

A maneira como os assuntos familiares e organizacionais acabam se misturando neste tipo de empresa, permite que muitas vezes o clima organizacional seja afetado. Um clima organizacional negativo acaba interferindo no sucesso econômico destas microempresas.

A busca por melhores resultados implica no envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização, e assim, o clima organizacional deve estar favorável ao desempenho das atividades dentro da empresa, pois o comprometimento dos colaboradores dependerá do fato de estarem satisfeitos com a postura adotada pela organização. Identificar os fatores que alteram o clima organizacional torna-se então essencial para a otimização dos resultados. (MANTOVANI; GREATTI, 2008, p.20)

De acordo com Ferreira (2013, p.47):

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Assim, o monitoramento do clima organizacional pode ser uma forma de auxiliar as microempresas familiares a se ajustarem internamente, melhorando seus ambientes organizacionais, focando em maneiras de aperfeiçoar seus crescimentos econômicos.

Nos estudos sobre clima organizacional encontrados na literatura, notamos que o clima organizacional positivo é muito benéfico para as organizações. De acordo com Honorato e Guimarães (2022), um clima organizacional de qualidade é capaz de proporcionar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, diminuindo as trocas de funcionários e resultando em uma equipe mais motivada. É importante que as organizações percebam que um clima organizacional favorável se torna uma força da empresa. Souza e Moraes (2021) constataram que o clima positivo é capaz de tornar os funcionários mais colaborativos com a equipe e a organização. O funcionário age com reciprocidade quando percebe que a organização cuida do bem-estar de todos.

Para Stefano, Koszalka e Zampier (2014), quando a empresa utiliza de treinamentos alinhados aos objetivos da organização, é capaz de gerar maior produtividade, aumento de comprometimento dos colaboradores e melhor comunicação interna.

Além disto, a importância que as pesquisas sobre clima possuem para melhorar o desenvolvimento das pessoas e das organizações, é destacado frequentemente na literatura. A pesquisa do clima organizacional é capaz de estabelecer um trabalho de construção de mecanismos para que as empresas atuem de maneira estratégica na valorização e segurança dos colaboradores e assim proporcionem motivação na equipe, segundo Rocha, Ceretta e Lima (2014).

[...] Pesquisas de clima organizacionais são ferramentas de gestão estratégica, pois além de permitir a análise interna e externa, também acompanham o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando à consecução e à superação dos resultados pré-estabelecidos pela gestão central. (SANTOS; PARANHOS, 2017, p.760)

De acordo com Oliveira, Santos e Tadeucci (2011), o estudo do clima traz indicadores sobre diversas variáveis capazes de ter uma visão geral da organização e assim permite que sejam criadas ações que busquem a melhoria do ambiente de trabalho.

Tendo em vista os aspectos abordados anteriormente, para este trabalho, a empresa Hospitalar Silvano Ltda foi escolhida para ser analisada quanto ao fator clima organizacional. A empresa é um exemplo de microempresa familiar que consegue manter suas atividades há alguns anos, sabendo se adaptar ao mercado no qual está inserida.

A Hospitalar Silvano, foi fundada em 2010 e atua no mercado de produtos médicos e hospitalares. Com uma estrutura enxuta, seu quadro de colaboradores é composto por oito funcionários, sendo os dois gestores casados há mais de doze anos. A empresa, há alguns anos, enfrentou períodos de crise, mas atualmente consegue manter um crescimento econômico, sempre focando em se tornar uma empresa referência em qualidade e excelência no mercado.

Assim como encontramos muitas microempresas familiares encerrando suas atividades, ainda é possível encontrar organizações em ascensão econômica. O quanto os dilemas familiares impactam no clima organizacional destas empresas e conseqüentemente no seu sucesso ainda é um mistério, tendo em vista que cada

organização familiar apresenta características únicas decorrentes dos costumes de cada família.

Talvez alguém possa afirmar que a empresa familiar é igual a toda e qualquer empresa; entretanto, isto não é verdade, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva uma série de abordagens e interações que são realidades específicas de uma família, o que provoca certas particularidades de atuação na empresa familiar. (OLIVEIRA 2010, P.9)

Existem muitos estudos a respeito de clima organizacional e eles costumam se basear nos principais fatores que a literatura indica como balizadores do clima positivo ou não. Para este trabalho, a empresa Hospitalar Silvano foi escolhida por se tratar de uma microempresa familiar em crescimento, que nunca realizou uma pesquisa de clima organizacional e que como toda organização, apresenta alguns problemas.

Uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico de problemas é a pesquisa de clima organizacional, que permite mapear e analisar a situação que a empresa está vivendo e utilizar esses dados como base para ações corretivas. (FERREIRA, 2013, p. 71)

É inegável a importância e o impacto positivo que a realização das pesquisas de clima organizacional podem ter em uma empresa. Para uma pesquisa ser eficiente é importante que o objetivo esteja claro, que os fatores indicadores do clima organizacional a serem investigados sejam definidos e que depois da pesquisa se crie planos para melhorar as falhas encontradas. Segundo Ferreira (2013, p.81):

Dentre uma grande gama de variáveis, as empresas podem escolher quais utilizarão para sua pesquisa. É importante que todas sejam analisadas e depois escolhidas as mais importantes, considerando os objetivos específicos da pesquisa.

Tendo em vista que nunca foi realizada uma pesquisa na empresa, a escolha dos fatores indicadores do clima organizacional se torna bastante ampla, mas pensando nas características enaltecidas neste projeto, ou seja, uma microempresa familiar em fase de crescimento, os fatores escolhidos são: Gestão e Liderança, Comunicação, Relacionamento interpessoal e Planejamento e Organização.

As pesquisas avançam na discussão dos fatores que influenciam o clima organizacional, de forma que os estudos exploram aspectos estruturais e contextuais do trabalho, considerando o reconhecimento e a valorização do trabalhador, tendo o relacionamento interpessoal como um comportamento

preponderante, bem como a postura de liderança. Além desses, repercute em um clima organizacional favorável a satisfação do empregado, a não existência de conflitos, a sensação de segurança e a responsabilidade. (BIZZARIA; MOREIRA; MOREIRA; LIMA, 2016, p. 86)

Determinados os principais fatores indicadores que podem afetar o clima organizacional da empresa, o tema desta pesquisa é estudar: Qual o clima organizacional em uma microempresa familiar da região de Porto Alegre?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVO GERAL**

Estabelecer e analisar como o clima organizacional interfere em uma microempresa familiar.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

a) Verificar e analisar quais fatores indicadores influenciam o clima organizacional de maneira positiva.

b) Verificar e analisar quais fatores indicadores influenciam o clima organizacional de maneira negativa

c) Sugerir soluções para os problemas encontrados que auxiliem a melhorar o clima organizacional na empresa.

## **2 A IMPORTÂNCIA DE ESTUDAR O CLIMA ORGANIZACIONAL NO CENÁRIO ECONÔMICO ATUAL**

Nos últimos anos, com a pandemia do COVID-19, as empresas de todo o mundo sofreram mudanças em seus formatos de trabalho. Grande parte das organizações deixou o ambiente organizacional de lado e aderiu ao home office como uma maneira de manter suas atividades e preservar seus funcionários dos riscos de contágio.

Na empresa escolhida para este estudo, uma microempresa familiar que atende hospitais e profissionais da saúde, o período de pandemia não permitiu um novo formato de trabalho, se mantiveram as atividades presenciais. Em meio a este período conturbado para toda economia, a empresa, devido seu ramo de atividades, conseguiu obter um crescimento econômico grande.

Agora, com grande parte da população mundial vacinada e a economia voltando a girar de maneira acelerada, esta empresa precisa manter o crescimento econômico. Através da literatura, sabemos que as empresas familiares possuem características únicas, e que a pesquisa de clima organizacional é uma boa maneira de identificar os problemas existentes na organização.

Assim sendo, para que o tema desta pesquisa possa ser respondido, iremos tratar dos conceitos de Clima organizacional e Empresa Familiar.

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existem na literatura muitas definições de clima organizacional, elas partem de diferentes pressupostos, mas a maioria delas tem a mesma essência.

Clima organizacional é um elemento de fundamental importância para as organizações que têm nas pessoas a estratégia de desenvolvimento e o diferencial competitivo. O clima organizacional refere-se ao ambiente humano das organizações, não pode ser visualizado ou tocado, porém pode ser mensurado.(SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009, p.21)

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional é o reflexo do grau de satisfação dos funcionários em um determinado momento. O clima organizacional

reflete ainda a atmosfera psicológica que envolve a relação entre os funcionários e a empresa.

O clima organizacional é um aspecto presente em toda organização e merece atenção pois ele influencia diretamente no cotidiano empresarial, nas relações entre os colaboradores e no desempenho da empresa. Segundo Spier, Juchem e Cavalheiro (2009), o clima vai influenciar na motivação, na produtividade e na satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Além disto, influência na qualidade de vida destas pessoas e é importante lembrar que as organizações dependem da motivação destes funcionários para atingir seus objetivos.

O estudo de clima organizacional é capaz de fornecer aos gestores diagnósticos sobre as relações entre empresa e funcionário, e desta maneira o gestor pode criar planos de ações para ajustar estas relações. O clima organizacional é importante para os dois lados, segundo Rocha, Ceretta e Lima (2014).

Um clima positivo é capaz de melhorar o desempenho dos colaboradores na organização, com isto as empresas tendem a buscar cada vez mais um clima organizacional agradável. Deixar seus colaboradores mais felizes e motivados é uma maneira de aumentar o desempenho da organização de forma mais leve. No estudo de Souza e Moraes (2021, p.48):

Enfatiza-se a importância de fomentar um clima organizacional positivo, por ser o espaço de trabalho onde os colaboradores despendem a maior parte de seu dia e de suas vidas. Argumenta-se, porém, que a criação de um contexto que proporcione um trabalho prazeroso não deve ser apenas uma estratégia para maximizar a produtividade. Sustenta-se que a manutenção de um clima positivo deve ser proveniente de um genuíno interesse pelo bem-estar dos colaboradores, sem induzir os indivíduos a excederem prejudicialmente sua capacidade de trabalho.

A pesquisa de clima organizacional é considerada uma ferramenta importante e que auxilia na compreensão e resolução dos problemas que acontecem nas organizações. Através da pesquisa de clima, os dados coletados são importantes para a criação de medidas de intervenção e implementação de programas voltados para a melhoria da qualidade de vida, da produtividade e da adoção de políticas internas que melhorem o desempenho dos funcionários, de acordo com Spier, Juchem e Cavalheiro (2009).

Na visão de Stefano, Koszalka e Zampier (2004) realizar uma pesquisa de clima organizacional é uma forma de obter mapeamento das diferenças no ambiente de

trabalho, e assim criar maneiras de solucionar conflitos e divergências, além de contribuir para a satisfação dos funcionários, por meio da qualidade de vida e do relacionamento interpessoal.

Apesar dos inúmeros estudos a respeito do assunto, é difícil definir totalmente o quanto o clima negativo ou positivo impacta no sucesso de uma empresa. O clima é determinado pelo impacto do comportamento humano e seus resultados em um mesmo ambiente, mas apesar de todos indivíduos estarem inseridos em um mesmo lugar, temos que levar em consideração que as pessoas podem ter reações diferentes mesmo que submetidas às mesmas situações. Dito isto, é possível entender o motivo do clima organizacional ser um assunto de tantos estudos e ainda assim gerar tantas reflexões quando novas análises são feitas.

Para mensurar o quanto o clima organizacional impacta em uma empresa são utilizados fatores indicadores. “Apesar de o clima organizacional ser abstrato, ele se materializa por meio de indicadores que fornecem sinais sobre sua qualidade, indicando se o clima está bom ou não.” (FERREIRA, 2013, p.55)

Os fatores indicadores operam como variáveis organizacionais e quando são realizadas pesquisas de clima não existe uma lista padrão de fatores a serem investigados, ou seja, a organização pode escolher quais utilizar tendo em vista obter as melhores respostas para os problemas que a empresa enfrenta.

Por representar um instrumento de diagnóstico dos fatores significantes para a organização, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada para o planejamento de estratégias de gestão de pessoas visando à melhoria no ambiente de trabalho. (BIZZARIA; MOREIRA; MOREIRA; LIMA, 2016, p. 83)

A escolha dos fatores para elaborar uma pesquisa de clima organizacional é uma das etapas que merece bastante atenção, pois é através deles que o gestor irá conhecer melhor os problemas que atingem sua empresa. Se os fatores escolhidos não estiverem alinhados com o objetivo da pesquisa, provavelmente, o estudo não irá trazer muitas reflexões.

Alguns fatores atuam como variáveis organizacionais; a forma com que se apresentam na organização altera o clima positivamente ou não. Os indicadores do clima ajudam a analisar se existe algo errado na organização, e uma pesquisa de clima ajuda a identificar quais os fatores que estão afetando a satisfação dos colaboradores e os que a aumentam. (MANTOVANI; GREATTI, 2008, p.23)

Os problemas costumam ser parecidos nas diferentes organizações, mas a maneira como o gestor trata estes problemas é o realmente importa. Segundo Hack (2013) é comum as empresas passarem por problemas parecidos e assim apresentarem necessidades, dificuldades e expectativas semelhantes, no entanto, as ações tomadas pelos seus gestores é que realmente vai diferenciar as empresas. Costa, De Oliveira e Agra (2009) ainda destacam a importância do gestor repensar sua resistência as mudanças, sua aptidão, bloqueios e anseios de forma a superar estes obstáculos e encontrar maneiras de propiciar um clima organizacional satisfatório aos seus liderados.

## **2.2 EMPRESA FAMILIAR**

Existem muitas definições de empresa familiar, além disto estas organizações podem se diferenciar de acordo com seu porte e seu modelo de gestão. Para este estudo, vamos nos concentrar em microempresas familiares onde a família é a única responsável pela gestão.

Dito isto, é importante ressaltar que as empresas familiares possuem um papel fundamental na economia do país, devido a sua quantidade e o quanto suas receitas agregam. Os estudos a respeito deste tipo de organização crescem cada vez mais e os principais motivos, segundo Oliveira (2010, p.5) são:

- a inadequada administração e o desastroso resultado de algumas empresas familiares, mesmo quando a situação da economia brasileira não apresentava maiores problemas; e
- a natural evolução do estudo da administração e da decorrente qualidade de sua aplicação.

O resultado destes estudos busca encontrar maneiras de ajudar estas empresas a lidarem melhor com os desafios na gestão, a entender melhor os dilemas existentes no seu ambiente e conseqüentemente ajudar a diminuir a alta taxa de mortalidade destes negócios. É importante ressaltar que cada país traz características diferentes para suas empresas familiares, pois a cultura interfere bastante no modelo de gestão de cada país.

Outra afirmação que pode ser efetuada é que uma empresa familiar é igual em qualquer parte do mundo. Essa afirmação também não é verdade, principalmente porque os países têm realidades específicas que devem ser respeitadas na análise global do assunto. Por exemplo, pode-se concordar que a realidade cultural brasileira é de protecionismo e de paternalismo, o que pode

consolidar uma conjuntura extremamente reforçada nesse contexto em cada empresa familiar, principalmente pela maior facilidade de assimilação da realidade de cada residência de família pela empresa familiar. (OLIVEIRA, 2010, p.5)

Uma das principais dificuldades das empresas familiares é separar as relações familiares dos assuntos organizacionais. Segundo Mamede e Mamede (2014) a influência da família sobre a empresa pode contaminar o ambiente empresarial com questões que não pertencem a ele, como desentendimentos e disputas geradas nas relações domésticas. Os sentimentos das relações familiares podem invadir o ambiente organizacional, trazendo uma influência negativa aos negócios.

Mas como separar estas relações quando grande parte das pessoas trata a organização como uma continuação do ambiente familiar? O quanto os dilemas familiares afetam o ambiente de trabalho? Como os conflitos familiares impactam no clima organizacional?

Difícil encontrar respostas para todas estas perguntas, mas a grande dificuldade está associada ao fato que cada família possui características únicas e são elas que irão definir a cultura e costumes dentro de cada organização.

O fato de a empresa estar ancorada numa família precisa ser tratado e desenvolvido sempre na direção das vantagens, ou seja, sempre reconhecendo a possibilidade de haver problemas e, assim, evitando-os. No mínimo, é preciso perceber que a empresa é uma riqueza da família, é um patrimônio produtivo que deve ser preservado ou – melhor ainda – deve ser otimizado para, assim, render frutos por longo período, beneficiando diversas gerações. (MAMEDE; MAMEDE, 2014, p.4)

Além dos desafios comuns que uma empresa enfrenta para se manter no mercado, os gestores das empresas familiares enfrentam o desafio de conseguir separar os assuntos familiares dos organizacionais. De acordo com Coelho e Faria (2021, p.1):

Nesse caso, além dos desafios diários encontrados lidando com a concorrência e a busca pelo diferencial, existe outro fator, as relações profissionais que se misturam com o parentesco, muitas vezes levando a desentendimentos na organização. Assim, a administração dessas empresas, deve ser similar às que não possuem essa característica, oferecendo critérios que vão ajudar nas decisões e ações dos gestores, minimizando os conflitos internos, aumentando sua longevidade no cenário econômico.

Na maioria das vezes é impossível ignorar as relações familiares existentes, mesmo no ambiente organizacional, onde os conflitos desta natureza não deviam existir.

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho é uma monografia em que o estudo de caso é sobre o clima organizacional em uma microempresa familiar na região de Porto Alegre.

Uma monografia, quando espelha uma situação particular de investigação exclusiva para atender a um determinado e único evento, é chamada de estudo de caso. Como se trata de uma investigação exclusiva, seus estudos e resultados não podem ser aplicados a outras situações, por mais parecidas ou assemelhadas que sejam. (NASCIMENTO, 2016, p.96)

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Neste estudo de caso foi feita uma pesquisa quantitativa e qualitativa de clima organizacional.

#### **3.2 UNIVERSO**

A população alvo desta pesquisa foram os oito funcionários e os dois gestores da organização em estudo.

#### **3.3 COLETA DE DADOS**

Para realizar uma pesquisa de clima organizacional, podem ser utilizados diversas maneiras para serem coletados os dados. Ferreira (2013, p.76) afirma que “Existem três técnicas principais de pesquisa de clima organizacional: o questionário, a entrevista e o painel de debates.”

Cada método possui suas vantagens e desvantagens. É preciso analisar e então escolher o que melhor se encaixa no cenário a ser analisado.

Para escolher o método de coleta de dados desta pesquisa, os principais aspectos da organização que foram considerados são: Pequeno número de colaboradores e uma gestão familiar. Por isto o questionário foi a técnica escolhida.

O questionário é a técnica mais utilizada. Sua grande vantagem é permitir o sigilo, o anonimato dos respondentes. Tem um custo relativamente baixo, permite uma aplicação maciça, mesmo quando a população-alvo está espalhada por diversas regiões, quando a empresa possui unidades em localidades distintas. Também permite o uso de perguntas cruzadas, nas quais é possível checar a consistência das respostas entre perguntas similares ou opostas. (FERREIRA, 2013, p.76)

A pesquisa de clima foi autorizada pelos gestores e ocorreu de maneira online. Todos funcionários receberam o questionário por e-mail e destinaram uma parte do

seu dia para responder as questões. O anonimato dos respondentes foi uma das vantagens importantes desta técnica de pesquisa, pois a empresa possui uma estrutura pequena, em que as relações interpessoais são próximas e o anonimato é utilizado buscando obter respostas mais sinceras e dados mais verdadeiros quanto ao clima organizacional da Hospitalar Silvano.

Mesmo o sigilo sendo frisado em diversos momentos, houve funcionários receosos sobre isto. Mais de uma vez houve o questionamento se as suas respostas poderiam ser solicitadas pela gestão ou divulgadas em algum momento.

O custo baixo também impactou nesta escolha. A organização é enxuta e com verbas limitadas, então esta técnica se encaixou no perfil da empresa. Não houve nenhum custo e nem gerou prejuízo nas atividades diárias dos funcionários quando pararam para responder o questionário.

A escolha de fatores indicadores de clima organizacional foi baseada nas características da empresa do estudo. Os fatores a serem investigados no questionário aplicado aos funcionários nesta pesquisa são: Gestão e Liderança, Comunicação, Relacionamento interpessoal e Planejamento e Organização.

Por ser uma empresa com estrutura pequena e com poucos funcionários, todos trabalhando nos mesmos ambientes, o relacionamento interpessoal é um fator indicativo de clima interessante a ser investigado. Luz (2003, p.66) afirma que “Relacionamento Interpessoal: avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.”

A empresa possui uma gestão familiar, e como citado anteriormente as organizações familiares possuem características ímpares. A gestão muitas vezes é afetada por dilemas familiares que se misturam aos interesses da organização e que podem afetar o clima da empresa, assim o fator Gestão e Liderança foi escolhido para esta pesquisa. “Segundo Luiz Fernando Giorgi, da Hay do Brasil Consultores – empresa especializada em pesquisa de clima organizacional - o estilo gerencial é o fator que mais influencia o clima das organizações.” (HAY FLASH, 1996, apud LUZ, 2003, p.66).

Em uma empresa em que os processos não são tão modernizados, muitas vezes a comunicação acaba sendo bastante informal. Esta característica não é um

problema desde que todos recebam as informações e fatos relevantes da empresa de maneira eficaz. A incerteza de que os canais de comunicação funcionam nesta microempresa, é o motivo da escolha do fator Comunicação.

Comunicação: avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa. "Apesar das empresas terem derrubado paredes e achatado o organograma, elas, na prática, ainda não conseguiram que as informações circulem como os funcionários gostariam" (EXAME, 1996, p.59 apud LUZ, 2003, p.66)

O crescimento econômico de uma empresa é mais efetivo quando existe um sistema de planejamento e organização eficiente. O planejamento permite aos gestores acompanharem o andamento da empresa de maneira eficaz, quando os objetivos estão claros é mais fácil motivar a equipe a encarar os desafios e a focar nas metas da empresa. Assim, o fator Planejamento e Organização foi escolhido para a pesquisa de clima.

Planejamento e Organização: avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais. (LUZ, 2003, p.69)

Quanto aos gestores, foi realizada uma entrevista semiestruturada, o seu principal objetivo foi conhecer melhor a história da organização e conhecer as práticas de gestão de pessoas e processos que ocorrem na empresa. A entrevista ocorreu presencialmente, nas dependências da empresa.

### **3.4 ANÁLISE DE DADOS**

Para a entrevista semiestruturada com os gestores, foram elaboradas nove perguntas para que através das respostas fornecidas, fosse possível conhecer a história da empresa e as motivações dos gestores quando abriram o negócio. Além de entender como funcionam as práticas de gestão de pessoas na empresa e se já houve e como funciona as pesquisas de clima organizacional da organização.

O questionário foi elaborado considerando-se os fatores indicadores do clima organizacional escolhidos para esta pesquisa. As respostas possuem opções de respostas com pontuação de 1 a 5, então através do cálculo da média das respostas

obtidas, por fator indicador, será possível realizar uma análise dos resultados e assim mensurar o clima da organização.

Para esta análise, serão utilizados os seguintes valores referência:

- A) Entre 4,00 e 5,00: considerados ideais;
- B) Entre 3,00 e 4,00: considerados com possibilidades de melhorias;
- C) Entre 1,00 e 3,00: considerados críticos.

A nota de cada fator indicador será utilizada para avaliar o clima organizacional da empresa. Notas próximas do 5,00 indicam um clima organizacional positivo e notas próximas do 1,00 um clima organizacional negativo.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste tópico, inicialmente será apresentada a empresa e posteriormente uma análise dos resultados da entrevista com os dois gestores e do questionário aplicado aos funcionários.

### **4.1 A EMPRESA**

A primeira maneira utilizada para conhecer a empresa desse estudo, foi uma busca no site da instituição e das suas políticas da qualidade, valores e princípios, missão e visão. Após esta etapa, foi realizada ainda uma entrevista semiestruturada com os gestores para entender a história, as práticas de gestão de pessoas e os elas acontecem na organização.

A Hospitalar Silvano, assim como grande parte das empresas atuantes no mercado brasileiro, possui uma estrutura familiar. Através da entrevista semiestruturada, descobrimos que quando a empresa surgiu, não houve uma preocupação dos gestores em mensurar o quanto ter uma empresa familiar poderia impactar na rotina da família. Os dois gestores são casados há mais de 12 anos e além de dividir a sua rotina pessoal, dividem a rotina empresarial. Saber o quanto esta administração familiar impacta no cotidiano da empresa, se torna uma pergunta difícil de se responder, quando questionamos o casal.

Assim como boa parte dos empreendedores, o entusiasmo, a motivação e a esperança de abrir um negócio dos sonhos, que fosse capaz de sustentar a família e garantir o seu futuro econômico foram os únicos focos no momento da abertura da empresa. Passaram-se os anos e felizmente a empresa conseguiu se manter ativa, crescendo no mercado local e conseqüentemente aumentando sua estrutura.

Buscando entender melhor como funciona a gestão de pessoas da organização, questionamos os gestores se existe um responsável por esta área e eles responderam atualmente, um dos gestores é responsável pela gestão de pessoas na empresa, no entanto esse é um setor possui poucos cuidados e planejamento. Mesmo que somente um gestor seja responsável por este setor, normalmente os dois discutem as questões existentes e juntos chegam a uma decisão sobre como proceder

em cada um dos casos. Então de certo modo, eles cuidam juntos dos assuntos referentes aos funcionários.

Os gestores relataram que na Hospitalar Silvano não existe um plano de cargos e salários, não existe um plano de carreira e nem um cuidado com o treinamento e desenvolvimento da equipe. Uma série de assuntos são tratados no âmbito da informalidade ou sem nenhum parâmetro pré-determinado. Por exemplo, por não existir nenhum tipo de plano de cargos e salários, os parâmetros utilizados ao longo dos anos para aumento salarial são o de gratificação por tempo de serviço, e o de gratificação por aumento de responsabilidades do funcionário na organização. Desta maneira, os funcionários com maior tempo de empresa, tendem a ter um salário muito semelhante mesmo que realizem tarefas bem diferentes. Ainda nesta informalidade que existe na organização, não existe nenhum plano de carreira na empresa, ou seja, não é possível o funcionário almejar um aumento de cargo ou um crescimento profissional a longo prazo na instituição.

Quanto aos cargos e funções existentes na empresa, não existe nenhuma descrição de cargos. A maioria dos funcionários são polivalentes na empresa, ou seja, realizam diversas funções em setores diferentes. Prática bastante comum em empresas atuais e principalmente nas de pequeno porte. Os funcionários têm as suas carteiras de trabalho assinadas com a função predominante na sua rotina empresarial.

Perguntamos quando foi a última pesquisa de clima organizacional realizada na empresa e os gestores relataram que nunca foi realizado uma pesquisa de clima organizacional para mensurar o quanto os funcionários estão ou não satisfeitos com o ambiente em que trabalham.

Sabendo da importância de se conhecer o clima organizacional de uma organização, os gestores se mostraram bastante interessados e flexíveis quanto ao estudo deste projeto. Eles não escondem que a empresa busca um crescimento econômico para os próximos anos e entendem que para isto acontecer a sua estrutura interna precisa estar alinhada. Para aumentar a sua estrutura física e operacional, é necessário que todos estejam motivados e entendam seu papel na organização. Os funcionários precisam estar satisfeitos com o ambiente e a gestão da empresa, e o clima organizacional é capaz de mensurar o quanto esta satisfação está presente no ambiente corporativo.

## 4.2 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

As seis primeiras perguntas do questionário, buscam conhecer o perfil dos funcionários da empresa do estudo.

Ao se analisar a faixa etária dos entrevistados, notou-se que 50% está entre 41 e 54 anos, 25% entre 31 e 40 anos, 12,5% dos entrevistados entre 18 e 23 anos e 12,5% acima dos 55 anos. Percebe-se que existem funcionários com faixas etárias bem diferentes e se compararmos os entrevistados da faixa etária mais nova com a faixa etária mais velha é possível notar que há uma diferença de idade bem grande.

O gênero também foi analisado e 62,5% do quadro de funcionários é masculino e 37,5% feminino. A quantidade de mulheres na empresa é menor do que a de homens, no entanto, a diferença encontrada foi considerada baixa. A representatividade feminina é presente nesta organização.

O estado civil dos funcionários também foi analisado, 50% deles são casados, 37,5% solteiros e 12,5% divorciados. Com base nestes dados podemos perceber que o time é formado em sua maioria por pessoas com idade entre 41 e 55 anos e casadas. O questionário ainda revelou que 62,5% dos funcionários possui filhos.

Com estes resultados é possível notar que existem grupos de funcionários com perfis bem semelhantes.

O nível de escolaridade também foi questionado, 50% possuem ensino superior incompleto, 37,5% ensino médio completo e 12,5% pós-graduação completo. Nesta análise, fica a dúvida se os funcionários que possuem ensino superior incompleto ainda são estudantes ou suspenderam os estudos.

Quanto ao tempo de empresa, 50% dos funcionários está entre 7 meses e 3 anos na organização, 12,5% entre 3 e 5 anos, 12,5% entre 5 e 7 anos e 25% acima de 7 anos. Ao conhecer a história da empresa, ficamos sabendo que ela possui uma estrutura enxuta que está crescendo nos últimos anos. Então ao analisar o tempo de empresa dos funcionários, é possível perceber que alguns estão desde o começo na empresa e que no período entre 7 meses e 3 anos, a organização teve um aumento considerável na sua equipe.

### **4.3 FATORES INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Depois de conhecer o perfil dos funcionários, vamos analisar as próximas afirmativas do questionário. Elas estão agrupadas de acordo com o fator de indicador do clima organizacional de interesse e as respostas são mensuradas através da escala de Likert. De acordo com Feijó, Vicente e Petri (2020) a Escala Likert é um modelo de escala mundialmente conhecida e é muito utilizada para mensurar atitudes, preferências e perspectivas.

As respostas do questionário variam em opções, são elas:(1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Concordo em partes, (4) Concordo e (5) Concordo totalmente.

#### **4.3.1 GESTÃO E LIDERANÇA**

O primeiro fator analisado foi Gestão e Liderança. Ao questionar se os funcionários são tratados com respeito independente dos cargos que ocupam, 87,5% respondeu que concorda totalmente (5,00) e 12,5% respondeu que concorda (4,00). Estes resultados são positivos e demonstram que há igualdade no tratamento dos funcionários pela gestão, independente das suas funções na organização.

A próxima afirmação: Meu superior deixa claro quais minhas tarefas e o esperado do meu trabalho na empresa. As respostas obtidas tiveram variação. 50% concorda totalmente (5,00), 25% respondeu que concorda (4,00), 12,5% concorda em partes (3,00) e 12,5% discorda (2,00). Esta diferença de concordância chamou bastante atenção. A falta de uma descrição de cargos pode ser uma justificativa para respostas negativas. Quando existe este documento na empresa, passa a existir uma maior transparência nos deveres e expectativas do funcionário de acordo com o papel desempenhado na empresa.

A terceira afirmativa: Meus superiores procuram ser líderes eficientes, aplicando conceitos relacionados ao assunto liderança no cotidiano. Mais uma vez as respostas foram variadas. 25% concorda totalmente (5,00), 25% apenas concorda (4,00), 37,5% concorda em partes (3,00) e 12,5% discorda (2,00). A informalidade que cerca parte dos assuntos tratados na organização podem estar presentes neste quesito. A aplicação de conceitos relacionados ao assunto liderança, costuma ser uma

característica de empresas de porte maior. Em que o investimento em hierarquia definida e liderança estão bastante presentes.

A quarta afirmativa: Meu superior imediato divide as tarefas, estabelece prazos e coordena pessoas adequadamente. 25% dos colaboradores concorda totalmente (5,00), 37,5% apenas concorda (4,00) e 37,5% concorda em partes (3,00). A falta da formalidade dos processos volta a ser pauta das respostas não tão satisfatórias. O superior deve coordenar sua equipe se desejar ter resultados positivos na organização. Segundo Jacques e Rasia (2016, p.69):

O nível de autonomia dos subordinados, as regras, orientações e o acompanhamento do trabalho realizado pelo gestor têm o potencial de criar um clima de trabalho, que poderá ser favorável ou não. Para ser favorável é preciso que estas questões sejam ajustadas e esclarecidas, a fim de preservar a constante motivação dos membros da equipe. A postura do gestor deve refletir o compromisso com os objetivos da empresa e deve servir de exemplo a pontualidade dos membros da equipe. O gestor também deve ser capaz de prestar um feedback de seu trabalho aos seus superiores, mesmo sem ser solicitado, já que seu trabalho representa uma parte do todo, que é a organização.

A quinta afirmativa: Meu chefe ouve, considera minhas ideias, sugestões, preocupações e promove abertura para críticas relativas ao trabalho. 37,5% dos colaboradores concorda totalmente (5,00), 37,5% apenas concorda, 12,5% concorda em partes e 12,5% discorda. A maioria dos assuntos de interesse geral são discutidos em reuniões mensais com a equipe, são nestes encontros que os funcionários costumam explanar suas ideias e sugestões. Nestes momentos, o gestor aproveita para debater críticas novas ou dar respostas a questionamentos de reuniões anteriores. Uma observação importante, é que nem sempre todos funcionários conseguem estar presentes em todas reuniões, devido viagens ou outras demandas de urgência. Neste caso, a diferença entre as respostas pode existir devido à falta de participação em todas reuniões ou porque nem todos se sentem confortáveis para expor suas ideias nestas reuniões. E por último, não sentem que o chefe realmente escuta o que eles falam nestas reuniões ou não dá o encaminhamento esperado por eles.

**Quadro 1: Gestão e Liderança**

Afirmativa	Discordo totalmente (1,000)	Discordo (2,000)	Concordo em partes (3,000)	Concordo (4,000)	Concordo totalmente (5,000)	Média ponderada
1	0%	0%	0%	12,5%	87,5%	4,875
2	0%	12,5%	12,5%	25%	50%	4,125
3	0%	12,5%	37,5%	25%	25%	3,625
4	0%	0%	37,5%	37,5%	25%	3,875
5	0%	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	4,000
<b>MÉDIA GERAL EM GESTÃO E LIDERANÇA</b>						<b>4,100</b>

Fonte: elaborado pela autora.

Percebemos pelo quadro acima que a afirmativa 3 teve a média mais baixa. Nem todos concordam que seus líderes procuram agir de maneira eficiente ou que aplicam conceitos relacionados ao assunto liderança. Um fato interessante sobre os gestores é que eles não possuem formação em administração e talvez não percebam o quanto a falta da aplicação de conceitos relacionados ao assunto liderança podem auxiliar a sua equipe a ser mais focada e determinada. A segunda afirmação com menor média é sobre como os superiores coordenam as pessoas na organização, dividindo tarefas e delegando prazos. Se relacionamos a afirmação 2 com a 3, notamos que ambas tendem para o tema liderança ao invés de gestão, ou seja, nota-se que a liderança merece atenção nesta organização.

#### **4.3.2 COMUNICAÇÃO**

A primeira afirmativa: Me sinto bem informado sobre as metas, objetivos e mudanças que acontecem na empresa. Nesta questão, 25% concorda totalmente (5,00), 37,5% apenas concorda (4,00), 12,5% concorda em partes (3,00) e 25% discorda (2,00). A informalidade de como acontecem boa parte da comunicação e os processos na organização podem ser o resultado destas respostas tão diferentes. É perceptível que uma parte da organização não tem a mesma clareza das informações da empresa quanto a outra. O fato de nem todos estarem presentes nas reuniões mais

uma vez também é um motivo para alguns funcionários se sentirem desinformados sobre o que acontece na empresa.

A segunda afirmativa: Considero que as novas regras e procedimentos adotados pela empresa, chegam de forma satisfatória ao meu conhecimento. As respostas foram: 12,5% concorda totalmente (5,00), 12,5% concorda (4,00), 62,5% concorda em partes (3,00) e 12,5% discorda (2,00). A maior parte dos funcionários concorda em partes e aqui temos um alerta de que nem sempre os canais de comunicação adotados pela empresa estão entregando os melhores resultados. Boa parte dos funcionários mostra que sente os defeitos destes canais de comunicação quando concorda em partes com a afirmativa 2.

A terceira afirmativa sobre o indicador comunicação foi: A comunicação entre os colaboradores é feita de forma eficiente. 12,5% concorda totalmente (5,00), 25% concorda (4,00), 50% concorda em partes (3,00) e 12,5% discorda (2,00). A empresa possui poucos setores e todos interagem entre si, mas alguns mais que os outros. A comunicação entre setores que interagem menos pode ser afetada devido à falta de periodicidade que acontecem.

A quarta afirmativa: Os assuntos tratados nos meios de comunicação internos da empresa são pertinentes ao ambiente de trabalho. As respostas são: 37,5% concorda totalmente (5,00), 37,5% concorda (4,00) e 25% concorda em partes. Esta afirmativa nos faz questionar o quanto os assuntos de fora do ambiente de trabalho estão presentes nos canais de comunicação da empresa. O fato de boa parte dos funcionários concordar com a afirmativa, nos mostra que os assuntos pessoais não afetam de forma significativa o ambiente de trabalho.

E a última afirmativa: Recebo do meu superior todas as informações necessárias para executar meu trabalho, de maneira clara e objetiva. 12,5% concorda totalmente (5,00), 37,5% apenas concorda (4,00), 25% concorda em partes (3,00) e 25% discorda (2,00). A comunicação entre superior e funcionário não está alinhada como deveria, de acordo com metade da equipe. Este dado traz bastante questionamentos sobre o quanto os superiores estão cientes desta insatisfação e como estão procurando melhorar esta comunicação.

**Quadro 2: Comunicação**

Afirmativa	Discordo totalmente (1,000)	Discordo (2,000)	Concordo em partes (3,000)	Concordo (4,000)	Concordo totalmente (5,000)	Média ponderada
1	0%	25%	12,5%	37,5%	25%	3,625
2	0%	12,5%	62,5%	12,5%	12,5%	3,250
3	0%	12,5%	50%	25%	12,5%	3,375
4	0%	0%	25%	37,5%	37,5%	4,125
5	0%	25%	25%	37,5%	12,5%	3,375
<b>MÉDIA GERAL EM COMUNICAÇÃO</b>						<b>3,550</b>

Fonte: elaborado pela autora.

A afirmativa com maior grau de satisfação dos funcionários é se os assuntos tratados na empresa são pertinentes ao ambiente organizacional. Este fato nos mostra que podemos ter uma empresa familiar em que os gestores são capazes de administrar os assuntos familiares fora do expediente e do ambiente de trabalho. A afirmativa com maior insatisfação trata de como as novas regras e procedimentos chega aos funcionários de maneira satisfatória. Aqui é possível perceber que nem sempre todos se sentem confortáveis de como as informações chegam até eles.

#### **4.3.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

A primeira afirmativa: Considero que existe um bom relacionamento interpessoal no setor em que trabalho. Nesta questão, 87,5% concorda totalmente (5,00), 12,5% apenas concorda (4,00). Nota-se que o relacionamento entre nos setores é bastante agradável, não houve respostas negativas. Este é um ponto bastante positivo para a empresa.

A segunda afirmativa: Considero que existe um bom relacionamento interpessoal na empresa, de forma geral. 87,5% concorda totalmente (5,00) e 12,5% concorda (4,00). Nesta afirmação busca-se saber se além dos setores as relações interpessoais continuam sendo positivas e a resposta foi bastante satisfatória. Os funcionários possuem bons relacionamentos interpessoais, independente do setor que trabalham.

A terceira afirmativa: Gosto do ambiente de trabalho da empresa. Direta e objetiva a terceira afirmativa é capaz de traduzir como cada colaborador se sente em relação ao ambiente de trabalho da empresa. 87,5% concorda totalmente (5,00) e 12,5% concorda (4,00). Para esta afirmativa não houve respostas negativas, todos gostam do ambiente de trabalho da empresa.

A quarta afirmativa: Os assuntos familiares não estão presentes no ambiente organizacional. 12,5% concorda (4,00), 37,5% concorda em partes (3,00) e 50% discorda (2,00). Os assuntos familiares, para boa parte dos funcionários está presente no ambiente. O quanto ele impacta nas decisões dos gestores e no desempenho econômico da empresa, não é possível ser respondido com esta afirmação.

E a última afirmação: Os conflitos familiares não se misturam aos interesses da organização com bastante frequência. 25% concorda totalmente (5,00), 50% concorda (4,00), 12,5% concorda em partes (3,00) e 12,5% discorda. É possível perceber que em grande parte dos funcionários não sentem os conflitos familiares se mesclarem aos interesses da organização. Não podemos afirmar que os conflitos não estão presentes no ambiente organizacional, mas a afirmativa mostra que eles não se misturam aos interesses da organização.

**Quadro 3: Relacionamento Interpessoal**

Afirmativa	Discordo totalmente (1,000)	Discordo (2,000)	Concordo em partes (3,000)	Concordo (4,000)	Concordo totalmente (5,000)	Média ponderada
1	0%	0%	0%	12,5%	87,5%	4,875
2	0%	0%	0%	12,5%	87,5%	4,875
3	0%	0%	0%	12,5%	87,5%	4,875
4	0%	50%	37,5%	12,5%	0%	2,625
5	0%	12,5%	12,5%	50%	25%	3,875
<b>MÉDIA GERAL EM RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>						<b>4,225</b>

Fonte: elaborado pela autora.

#### **4.3.4 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO**

A primeira afirmativa: O gestor deixa claro quais os objetivos e metas da organização a curto e longo prazo. 12,5% concorda totalmente (5,00), 50% concorda (4,00), 25% concorda em partes (3,00) e 12,5% discorda (2,00). Podemos considerar que boa parte da equipe considera que o gestor deixa claro os objetivos da empresa para todos.

A segunda afirmativa: A organização possui uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto aos seus colaboradores, clientes e fornecedores. 25% concorda totalmente (5,00), 50% concorda (4,00), 12,5% concorda em partes (3,00) e 12,5% discorda (2,00). A imagem de uma empresa é importante pois a falta de credibilidade de uma empresa é capaz de afetar o desempenho desta organização. Boa parte dos funcionários concorda que a empresa possui uma imagem de confiabilidade e credibilidade de maneira geral. Não podemos afirmar se existe um planejamento por parte dos gestores para manter esta imagem ou melhorar ela para seus funcionários, clientes ou fornecedores.

A terceira afirmativa: Percebo que na minha organização existe planejamento e organização para que as metas sejam alcançadas com maior facilidade. 12,5% concorda totalmente (5,00), 12,5% concorda (4,00), 75% concorda em partes (3,00). Nesta afirmação é nítido que o planejamento e a organização da empresa são questionados por grande parte dos funcionários. A maior parte respondeu que concorda em partes, ou seja, é um aspecto que precisa de atenção por parte da gestão, a fim de identificar quais pontos podem ser melhorados.

A quarta afirmativa: Percebo que na minha organização existem estratégias para alcançar os objetivos estipulados. 12,5% concorda totalmente (5,00), 25% concorda (4,00), 50% concorda em partes (3,00) e 12,5% discorda (2,00). O quanto as estratégias são percebidas pela equipe é questionável com o resultado da questão. A gestão realiza reuniões mensais, mas fica a dúvida se estas reuniões são somente para ajustar os processos da empresa ou elas buscam atualizar a equipe das estratégias e objetivos a serem alcançados.

A quinta afirmativa: Na minha empresa existem análises de mercado e monitoramento dos resultados da empresa. 12,5% concorda totalmente (5,00), 12,5% concorda (4,00), 25% concorda em partes (3,00) e 50% discorda (2,00). O resultado

desta afirmação é bastante negativo. Fica o questionamento se os gestores não realizam análises de mercado e não realizam acompanhamento dos resultados da empresa, ou se estas análises e acompanhamentos são feitos, mas a equipe não fica ciente destes procedimentos.

**Quadro 4: Planejamento e Organização**

Afirmativa	Discordo totalmente (1,000)	Discordo (2,000)	Concordo em partes (3,000)	Concordo (4,000)	Concordo totalmente (5,000)	Média ponderada
1	0%	12,5%	25%	50%	12,5%	3,625
2	0%	12,5%	12,5%	50%	25%	3,875
3	0%	0%	75%	12,5%	12,5%	3,375
4	0%	12,5%	50%	25%	12,5%	3,375
5	0%	50%	25%	12,5%	12,5%	2,875
<b>MÉDIA GERAL EM PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO</b>						<b>3,425</b>

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.4 ANÁLISE GERAL

Para realizar uma análise geral do estudo de caso deste trabalho, foram analisados os fatores indicativos do clima organizacional, sua média geral e então foi definido quais indicadores precisam de ajustes.

**Quadro 5: Análise Geral**

FATOR INDICATIVO	MÉDIA GERAL	RESULTADOS
Gestão e Liderança	4,100	Considerados ideais
Comunicação	3,550	Com possibilidades de melhorias
Relacionamento Interpessoal	4,225	Considerados ideais

Planejamento e organização	3,425	Com possibilidades de melhorias

Fonte: elaborado pela autora.

Para entender melhor as respostas do questionário e a opinião dos funcionários, alguns dias após a aplicação do questionário, houve uma conversa com boa parte dos funcionários. Esta conversa foi capaz de mostrar que nem todos colaboradores se sentiram à vontade para responder o questionário de maneira sincera, por receio da reação da direção, mesmo que tenha sido garantido que as respostas eram anônimas. Sobre a empresa ter uma gestão familiar, os funcionários não sentem que este aspecto altera a rotina da empresa. Alguns, inclusive, acham que este é uma característica que permite a gestão estar mais próxima dos funcionários, tornando a equipe mais unida.

Outro aspecto citado, foi que o gestor concentra em si boa parte das tarefas, informações e decisões, como por exemplo, retorno que deverão ser dados aos clientes, informações sobre processos de compras etc.; ou seja, muito dos setores dependem do gestor em boa parte da sua rotina pois as decisões estão centralizadas em uma única pessoa.

O gestor deve estimular positivamente os membros da equipe em relação ao seu potencial, para a superação de desafios e deve acompanhar o trabalho que é desenvolvido pelos subordinados e dar feedback constante sobre o nível de qualidade desejado por ele. A necessidade de abdicação de algumas decisões e a concessão de autonomia a pessoas capacitadas é essencial, para que o gestor se focalize em questões de maior vulto e complexidade, por isso o gestor deve criar condições e estimular os membros de sua equipe a resolverem os problemas de sua área. (JACQUES E RASIA, 2016, p. 69)

Através da tabela acima, notamos que o fator indicativo da comunicação necessita de ajustes a fim de melhorar o clima organizacional da empresa. A comunicação é fundamental para que os colaboradores estejam alinhados aos interesses da organização.

O clima organizacional é uma ferramenta utilizada nas organizações para medir a capacidade de estima dos funcionários, influenciando diretamente na motivação da equipe de trabalho. Com uma boa comunicação interna o clima organizacional dará aos funcionários interação, satisfação e motivação para continuarem executando seu trabalho. (TURRA; RIBEIRO; TURRA; CALDINE; MACHADO, 2014, p.2)

Nenhuma empresa pode se dar ao luxo de não valorizar a comunicação entre seus colaboradores internos ou externos. Uma comunicação ineficiente ou ineficaz pode fazer com que qualquer empresa tome o caminho do fracasso. A comunicação eficaz melhora o clima organizacional, tornando os colaboradores mais participativos, os produtos e serviços mais eficazes, e os clientes mais satisfeitos e fiéis. (CAMPELO; SILVA; CARMO, 2022, p.2)

Através das respostas dos funcionários, foi possível detectar que um dos motivos da baixa média do fator indicador pode se dar em razão de diversos assuntos estarem centralizadas em uma única pessoa. A falta de autonomia relatada pelos funcionários, demonstra que nem sempre o superior passa as informações previamente ou de forma clara para a equipe.

Esta falta de comunicação é capaz de gerar uma insatisfação por parte dos funcionários quando surge a sensação de não pertencimento a organização. Este sentimento é capaz de não motivar a equipe a buscar pelos objetivos da empresa, de tornar os funcionários menos proativos e gerar um clima organizacional ruim.

É importante que os superiores busquem maneiras de melhorar a comunicação com a equipe, seja por canais de comunicação mais efetivos ou por cursos profissionalizantes que capacitem o gestor a ter uma comunicação mais clara e objetiva com a equipe. As organizações costumam destacar a importância de os funcionários desenvolverem suas competências, mas neste caso, vale lembrar que os gestores também precisam investir no desenvolvimento das suas competências.

Através do questionário, boa parte dos funcionários afirmaram que consideraram o ambiente organizacional agradável. Este é um ponto positivo muito importante para o clima organizacional ser positivo. O bom relacionamento entre os funcionários pode ser o motivo da comunicação dos superiores com a equipe, quem nem sempre é clara e satisfatória, não afetar tão negativamente o clima organizacional nesta empresa.

O segundo fator que necessita de melhorias é o Planejamento e Organização. A informalidade nos processos presentes na organização familiar fica bastante evidente neste fator. Boa parte dos funcionários não concorda que os gestores realizam análises de mercado e monitoramento dos resultados. Os processos acabam ocorrendo sem planejamento antecipado e sem mensuração dos resultados obtidos. Quando uma empresa não realiza um planejamento estratégico de forma organizada, fica difícil criar metas e objetivos viáveis dentro do cenário em que a organização está

inserida. O clima organizacional pode ser afetado de forma bastante negativa quando não existe este planejamento por parte da gestão.

As empresas de pequeno porte estão crescendo em uma grande velocidade, porém, a sua duração no mercado é normalmente pequena, muitas vezes em virtude da falta de capacidade gerencial dos gestores e também da falta de informações confiáveis e completas do cenário em que se encontra a organização. (HACK, 2013, p.61)

A falta de planejamento e organização pode deixar os funcionários bastante confusos sobre quais os objetivos e metas da organização. Quando não existe um estudo do cenário econômico e das tendências de mercado, fica difícil demonstrar para a equipe em que se baseia a criação das metas e objetivos organizacionais. A gestão fica desprovida de informações e argumentos que demonstrem que os objetivos são viáveis e coerentes com o cenário em que a organização está inserida. A falta destas análises é capaz de deixar a equipe frustrada, sem entender o contexto das metas, sem se motivar para alcançar os objetivos da empresa e conseqüentemente esta desmotivação impacta negativamente no clima organizacional.

A inclusão do clima organizacional como uma das peças fundamentais do planejamento estratégico corporativo é uma estratégia dominante na obtenção de resultados e tem associado um conceito básico: a obtenção de resultados tem a participação direta das pessoas, de uma equipe. (RUCHINSKI, 2006, p.9)

Os funcionários são essenciais para que a organização alcance seus objetivos e cresça economicamente. E por isto é tão importante que a equipe perceba que a gestão é organizada e está alinhada ao cenário econômico que a organização está inserida, para que ocorra uma maior motivação de todos.

Quando o gestor demonstra expertise no planejamento estratégico da organização, demonstrando que existe análise de mercado e mensuração dos resultados, conseqüentemente temos uma equipe mais confiante no seu superior. A confiança dos funcionários no seu gestor é muito importante para o clima organizacional. Esta confiança permite a equipe ser mais aberta e comunicativa com a direção, diminuindo conflitos desnecessários, aumento as chances de um ambiente organizacional harmonioso e agradável.

Talvez os impactos da falta de planejamento ainda não estejam tão presentes no clima organizacional, pois a empresa, diante da pandemia do COVID-19 e

atendendo ao setor da saúde, obteve um crescimento econômico considerável, mesmo sem investir em um planejamento estratégico. Com o fim da pandemia, e a incerteza da economia, é importante que a gestão se preocupe em melhorar este fator indicativo para continuar crescendo de forma satisfatória.

É importante observar que o fator indicador de clima organizacional Gestão e Liderança obteve uma boa avaliação de modo geral pelos funcionários, mas quando relacionamos este fator com o de Planejamento e Organização, passamos a questionar o quanto a liderança pode estar afetando o clima organizacional desta empresa. Através da pesquisa, foi possível observar que todos funcionários são tratados de forma igualitária pela organização, o que é um ponto positivo. Mas os colaboradores não enxergam a liderança de maneira forte e eficiente na organização. A falta de aplicação de conceitos de liderança, associados a uma falta de planejamento podem resultar em uma equipe desmotivada e um clima organizacional ruim.

Outra análise importante a ser feita é o quanto o fator indicador Comunicação associado ao fator indicador Planejamento e Organização podem impactar negativamente no clima organizacional. Ambos fatores precisam de melhorias de acordo com os resultados da pesquisa. A falta de planejamento estratégico juntamente com uma comunicação falha pode proporcionar divergência de informações, conflito entre colaboradores e equipe desconectada aos objetivos da empresa.

O fator indicador Relacionamento Interpessoal obteve um resultado positivo, isto mostra que o relacionamento interpessoal é uma das principais forças que a empresa possui. Relacionamentos interpessoais negativos são capazes de afetar o clima organizacional de uma empresa inteira, não somente de um único setor. Ter um resultado positivo neste aspecto demonstra que o time é unido e este é um fator que não impacta na satisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho.

O fator Gestão e Liderança também obteve resultados considerados ideais. A gestão da empresa se demonstrou bastante respeitosa e zelosa com a sua equipe. Esta costuma ser uma vantagem em empresas de pequeno porte, onde a gestão costuma estar mais próxima de todos e consegue ter uma relação mais leve com os funcionários. A empresa não possui uma descrição de cargos, o que pode ser um ponto negativo. Se existisse este documento na empresa, seria muito mais fácil cada

funcionário conhecer suas funções e responsabilidades na empresa. Além disto, seria uma forma do gestor enxergar que pode delegar as funções para os funcionários sem dúvidas e hesitações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após conhecer melhor a organização, da aplicação do questionário com os funcionários e da entrevista semiestruturada com os gestores foi possível analisar os dados coletados e entender melhor como os fatores indicadores do clima organizacional impactam no crescimento econômico da empresa.

O modo como os fatores indicativos do clima está interligado é um aspecto bastante importante. Quando analisamos os fatores indicativos juntos é possível perceber que eles se complementam e que em alguns aspectos, pequenos ajustes nas práticas de Comunicação e Planejamento e Organização podem tornar o clima organizacional da empresa muito melhor.

A organização nunca tinha realizado uma pesquisa de clima organizacional e através deste estudo de caso, foi possível constatar uma série de melhorias que a empresa pode implementar para melhorar seu clima organizacional e conseqüentemente, a satisfação da equipe. Um fato importante é que diferente de muitas empresas familiares, esta organização consegue manter os conflitos familiares longe dos interesses organizacionais. A empresa possui uma equipe pequena, com um ótimo relacionamento interpessoal e esta força é um dos motivos do clima organizacional não ser tão afetado com os fatores indicativos que precisam de melhorias.

A Comunicação foi um fator indicativo em que foram apontados possíveis melhorias. Os resultados mostram que nem sempre existe uma comunicação clara e efetiva por parte da gestão. Os colaboradores nem sempre se sentem informados ou satisfeitos com as maneiras em que as informações chegam aos seus conhecimentos. Sugerimos ao gestor, encontrar melhor canais de comunicação, assim como buscar desenvolver melhor suas competências de comunicação e liderança, a fim de possuírem uma equipe mais satisfeita e motivada.

O Planejamento e Organização também necessita de ajustes. A falta de embasamento na definição dos objetivos e metas da organização, deixa a equipe insatisfeita e confusa quanto ao que a empresa busca para o seu crescimento. Esta falta de planejamento tende a deixar a equipe menos engajada em alcançar os objetivos da organização. Sugerimos que ocorra uma pesquisa de mercado e um

planejamento estratégico a ser seguido pela diretoria a fim de manter o crescimento econômico da empresa constante.

O Relacionamento Interpessoal e a Gestão e Liderança, obtiveram resultados positivos, sendo assim fatores indicadores que influenciam o clima organizacional de maneira positiva. Estas são forças muito importantes para a organização, pois através destes bons relacionamentos e de uma equipe que se sente respeitada pelos gestores é que os fatores indicadores negativos, não afetam tão violentamente o clima organizacional da empresa.

Além de um desenvolvimento das competências do gestor e da elaboração de um planejamento estratégico, sugerimos a empresa realizar uma nova pesquisa de clima organizacional em 2025, como maneira de observar como o clima organizacional da empresa estará após a melhoria de alguns aspectos na empresa.

## REFERÊNCIAS

Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade. **AGÊNCIA BRASIL**. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em 04 Fev. 2023.

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44159/estudo-do-clima-organizacional-no-setor-industrial/i/pt-br>. Acesso em: 14 Mar. 2023.

CAMPELO, A. M.; SILVA, C.; CARMO, E. F. Comunicação interna: Fatores que influenciam no clima organizacional. 2022. Disponível em: <https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2023/02/06-COMUNICACAO-INTERNA-FATORES-QUE-INFLUENCIAM-NO-CLIMA-ORGANIZACIONAL.pdf>. Acesso em 07 Ago. 2023.

COELHO, B. M.; FARIA, F. N. **Principais desafios da gestão em empresas familiares: Um estudo de caso em uma mercearia no interior de Goiás**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/20836>. Acesso em: 06 Fev. 2023.

CORRÊA, M. G. M. A Influência do Clima Organizacional na Cultura de Aprendizagem de Gestores Públicos. **Desafio Online**, v. 6, n. 2, p. 181-213, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50427/a-influencia-do-clima-organizacional-na-cultura-de-aprendizagem-de-gestores-publicos--/i/pt-br>. Acesso em: 14 Mar. 2023.

COSTA, M. C.; AGRA, K. L. O. A necessária avaliação do clima organizacional: medida certa à avaliação de gestores. **Caderno de Administração**, v. 17, n. 1, p. 27-33, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64264/a-necessaria-avaliacao-do-clima-organizacional--medida-certa-a-avaliacao-de-gestores/i/pt-br>. Acesso em: 14 Mar. 2023.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. O Uso das Escalas Likert nas Pesquisas de Contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57662/o-uso-das-escalas-likert-nas-pesquisas-de-contabilidade/i/pt-br>. Acesso em 05 Ago. 2023.

FERREIRA, Patricia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Grupo GEN, 2013. *E-book*. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 28 jan. 2023.

GILIOI, R.M.; ZANATTO, T.. **Os desafios da gestão em uma empresa familiar**. 2017. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspppga/xviiimostrappga/paper/viewFile/5217/1779>. Acesso em: 06 Fev. 2023.

HACK, F. A. Gestão de empresas familiares de pequeno porte: Um estudo de caso da Confeções Gerhack Ltda de Panambi, RS. **INIJUÍ**, 2013. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2005/Fabio%20Hack-%20versao%20biblioteca.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 Mar. 2023.

HONORATO, H. G.; GUIMARÃES, H. C. A. A gestão do conhecimento e o clima organizacional em uma organização militar da Marinha: passos iniciais . **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. n. esp., p. 138-153, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66362/a-gestao-do-conhecimento-e-o-clima-organizacional-em-uma-organizacao-militar-da-marinha--passos-iniciais-/i/pt-br> . Acesso em: 14 Mar. 2023.

JACQUES, F. V. S.; RASIA, K. A. Avaliação de desempenho organizacional: uma reflexão sobre o desempenho dos gestores. **SINERGIA**, Rio Grande, v. 20, n. 2, p. 59-72, 2016. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/5656/4360>. Acesso em: 14 Mar. 2023.

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional – Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 2003. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf> . Acesso em: 14 Mar. 2023.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas Familiares: O Papel do Advogado na Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios, 2ª edição** . Grupo GEN, 2014. *E-book*. ISBN 9788522487080. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 06 mar. 2023.

MANTOVANI, A. P.; GREATTI, L. Análise do clima organizacional como uma prática administrativa. **Caderno de Administração**, v. 16, n. 2, p. 20-34, 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64271/analise-do-clima-organizacional-como-uma-pratica-administrativa/i/pt-br> . Acesso em: 14 Mar. 2023.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. Cengage Learning Brasil, 2016. *E-book*. ISBN 9788522126293. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3ª edição**. Grupo GEN, 2010. *E-book*. ISBN 9788522473076. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/>. Acesso em: 29 jan. 2023.

OLIVEIRA, R. A.; SANTOS, M. J. D.; 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, art. 5, p. 87-97, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3350/correlacao-entre-clima-organizacional-e-inovacao--importancia-do-gerenciamento-de-variaveis-que-influenciam-o-ambiente-inovativo-de-uma-universidade-publica-federal/i/pt-br> . Acesso em: 14 Mar. 2023.

PEREIRA, R. C. M. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços**. 2019. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/5943>. Acesso em: 06 Fev. 2023.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. ?. Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná . **Reuna**, v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35544/clima-organizacional-em-hospital--um-estudo-no-sudoeste-do-parana-i/pt-br> . Acesso em: 14 Mar. 2023.

RUCHINSKI, P. R. P. Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo: Estratégia na obtenção de resultados. **Cad. Pesq. NPGA**, Salvador, v.3, n.1, p.1-12, maio-ago. 2006. Disponível em: <https://www.cadernosnpga.ufba.br/include/getdoc.php?id=107article=92mode=pdf>. Acesso em: 12 Ago. 2023.

SANTOS, L. J.; PARANHOS, M. S. Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. **CIÊNCIA & SAÚDE COLETIVA**, v. 22, n. 3, p. 759-770, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/ZZJtYL8PRH6YfQGhQnbRvWy/?lang=pt#>. Acesso em: 14 Mar. 2023.

SILVA, Vanessa F da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar** . Grupo A, 2019. *E-book*. ISBN 9788533500563. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 28 jan. 2023.

SOUZA, César. Sucessão: o maior desafio das empresas familiares. **Istoe**, 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/sucessao-o-maior-desafio-das-empresas-familiares/>. Acesso em 04 Fev. 2023.

SOUZA, L. P. P.; MORAES, C. R. B. Influência do Clima Organizacional para o Compartilhamento de Conhecimento Tácito no Desenvolvimento de Software. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 19, n. 1, p. 35-51, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63120/influencia-do-clima-organizacional-para-o-compartilhamento-de-conhecimento-tacito-no-desenvolvimento-de-software/i/pt-br> . Acesso em: 14 Mar. 2023.

SPIER, V. S.; JUCHEM, D. M.; CAVALHEIRO, M. E. Avaliação do clima organizacional como diferencial competitivo. **Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online)**, v. 10, n. 22, p. 18-29, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2554/avaliacao-do-clima-organizacional-como-diferencial-competitivo/i/pt-br> . Acesso em: 14 Mar. 2023.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 96-106, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30524/clima-organizacional--elementos-influentes-na-percepcao-de-futuros-administradores-de-uma-instituicao-de-ensino-superior-paranaense/i/pt-br> . Acesso em: 14 Mar. 2023.

TURRA, C.; RIBEIRO, E.; TURRA, F.; CALDINE, G.; MACHADO, B. As influências de comunicação no clima organizacional: Novos desafios para o contador. **Revista Eletrônica INESUL**, v.37, Anais da Sinesul 2014. Janeiro, Fevereiro, Março. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arg-idvol\\_28\\_1388697096.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arg-idvol_28_1388697096.pdf). Acesso em: 05 Ago.2023.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1	Faixa etária	<input type="checkbox"/> até 18 anos <input type="checkbox"/> Entre 18 e 23 anos <input type="checkbox"/> Entre 24 e 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 54 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos
2	Gênero:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Outro: _____ <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
3	Estado civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> Outro
4	Nível de escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino Médio completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior completo <input type="checkbox"/> Pós graduação incompleto <input type="checkbox"/> Pós-graduação completo
5	Tempo de Empresa:	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses <input type="checkbox"/> Entre 7 meses e 3 anos <input type="checkbox"/> Entre 3 anos e 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 5 anos e 7 anos <input type="checkbox"/> Acima de 7 anos
6	Possui filhos	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Para as perguntas abaixo, marque um “X” no número que corresponder a sua opinião, em cada questão, de acordo com o quadro abaixo:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo totalmente	Discordo	Concordo em partes	Concordo	Concordo totalmente

Qual a sua opinião em relação aos seguintes aspectos:

#### GESTÃO E LIDERANÇA

7	Os colaboradores são tratados com respeito independente dos cargos que ocupam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Meu superior deixa claro quais minhas tarefas e o esperado do meu trabalho na empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Meus superiores procuram ser líderes eficientes, aplicando diversos conceitos relacionados ao assunto liderança no cotidiano.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Meu superior imediato divide as tarefas, estabelece prazos e coordena pessoas adequadamente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Meu chefe ouve, considera minhas ideias, sugestões, preocupações e promove abertura para críticas relativas ao trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

#### COMUNICAÇÃO

12	Me sinto bem informado sobre as metas, objetivos e mudanças que acontecem na empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Considero que as novas regras e procedimentos adotados pela empresa, chegam de forma satisfatória ao meu conhecimento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	A comunicação entre os colaboradores é feita de forma eficiente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Os assuntos tratados nos meios de comunicação internos da empresa são pertinentes ao ambiente de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Recebo do meu superior todas as informações necessárias para executar meu trabalho, de maneira clara e objetiva.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

#### RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

17	Considero que existe um bom relacionamento interpessoal no setor em que trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Considero que existe um bom relacionamento interpessoal na empresa, de forma geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Gosto do ambiente de trabalho da empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Os assuntos familiares estão presentes no ambiente organizacional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Os conflitos familiares se misturam aos interesses da organização com bastante frequência.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

---

## PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

---

22	O gestor deixa claro quais os objetivos e metas da organização a curto e longo prazo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	A organização possui uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto aos seus colaboradores, clientes e fornecedores.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Percebo que na minha organização existe planejamento e organização para que as metas sejam alcançadas com maior facilidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Percebo que na minha organização existem estratégias para alcançar os objetivos estipulados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Na minha empresa existem análises de mercado e monitoramento dos resultados da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES

1- Há quanto tempo vocês são casados?
2- Quais as principais motivações de vocês quando fundaram a empresa?
3- Vocês conseguem mensurar o quanto a administração familiar impacta no cotidiano da empresa?
4- Existe um responsável pela gestão de pessoas da empresa?
5- Existe plano de cargos e salários?
6- Existe um plano de carreira na empresa?
7- Existe um cuidado com o treinamento e desenvolvimento da equipe?
8- Quando foi realizada a última pesquisa de clima organizacional na empresa?
9- Qual o interesse por parte da gestão em realizar uma pesquisa de clima organizacional na empresa?