

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THAÍS FERREIRA DOS SANTOS LOBATO

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

RECIFE

2016

THAÍS FERREIRA DOS SANTOS LOBATO

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

Monografia apresentada à Faculdade Damas da
Instrução Cristã como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Recife

2016

Lobato, Thaís Ferreira dos Santos

Cultura e clima organizacional como fator motivacional: um estudo de caso de uma empresa familiar. / Thaís Ferreira dos Santos Lobato. – Recife: O Autor, 2016.

55 f.; il.

Orientador(a): Prof^a. Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

Monografia (graduação) – Faculdade Damas da Instrução Cristã.

Trabalho de conclusão de curso, 2016.

Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Clima organizacional. 3. Cultura organizacional. 4. Empresa familiar. I. Título.

**658 CDU (2.ed.)
658 CDD (22.ed.)**

**Faculdade Damas
TCC 2016-486**

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THAÍS FERREIRA DOS SANTOS LOBATO

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR MOTIVACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Defesa Pública em Recife, ____ de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Presidente: Andréa Karla Travassos de Lima

Orientador (a): Andréa Karla Travassos de Lima

Professora Convidada: Andréa Regina Vanderlei

Aos meus avós paternos, meus maiores exemplos, que me proporcionaram todos os meios para a construção do meu poder cognitivo e que me guiam constantemente para me tornar um ser humano melhor. À eles todo o meu amor.

RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo observar e analisar como o clima organizacional contribui para a motivação dos colaboradores de uma organização do segmento familiar no estado de Pernambuco. Os embasamentos teóricos utilizados foram à identificação da cultura e clima organizacional em uma empresa, a motivação como fator alterador da satisfação dos colaboradores e os conceitos de empresa familiar. Dessa forma, para alcançar os objetivos, partiu-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista com o gestor e uma pesquisa de clima. Entre os resultados ressaltamos a percepção do gestor no que se refere à atmosfera da organização e a pesquisa de clima realizada pelos colaboradores, na qual apresentou o conhecimento que os funcionários possuem do clima da organização e os fatores que o influenciam de forma positiva ou negativa. Conclui-se dessa forma que os colaboradores se sentem satisfeitos com a empresa que eles trabalham, mas a remuneração e a ausência de um plano de carreira são fatores que geram algum nível de insatisfação.

Palavras-chaves: Clima organizacional; Satisfação; Empresa; Colaboradores.

ABSTRATC

This study has as main objective to observe and analyze how the organization climate contributes to the motivation of the employees in a family company in the state of Pernambuco. The theoretical bases used were the identification of the culture and climate of the company, the motivation as a factor to alter employee satisfaction and the concepts of family business. Therefore, to achieve the main goals, an exploratory, descriptive, bibliographical and field research. Among the results, we

and the factors that influence it in a positive or negative way. s concluded that employees feel satisfied with the company they work for, but the remuneration and absence of a career plan are factors that generate some level of dissatisfaction.

Key words: Organizational climate. Satisfaction. Company. Employees.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1	

1. INTRODUÇÃO

Avaliar o clima organizacional de uma empresa é considerado um dos fatores mais relevantes para as organizações modernas e de sucesso. Estudar o clima nada mais é do que entender quais são as perspectivas que os colaboradores de uma empresa possuem dela. Porém, para aprender o clima, primeiro devemos entender a cultura de uma organização.

Cada empresa possui sua própria cultura, essa é desenvolvida pelos seus fundadores e absorvida pelos colaboradores no ato de contratação. Segundo Barbieri (2012) essa cultura determinará como serão administrados e realizados os processos dentro da empresa. Essa maneira de desempenhar os procedimentos implica diretamente no clima, pois esse é fundamentalmente criado de acordo com os valores e normas grupais que são impostos de maneira formal ou informal pela organização.

organização dividem algum grau de parentesco, e quando há mais de uma geração atuando na empresa.

A partir desse embasamento teórico foi desenvolvida uma pesquisa de clima na Maués Lobato, empresa de natureza familiar, para avaliar a compreensão que o gestor e os colaboradores possuem da organização e propor uma análise dos fatores que geram satisfação e insatisfação.

Quanto à estrutura do trabalho, no Primeiro Capítulo é exposto de forma sucinta uma apresentação geral do mesmo, como também o objetivo geral, os objetivos específicos e sua justificativa. Já no Segundo Capítulo, é evidenciado o referencial teórico, nesse abordamos tópicos com os conteúdos como: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Motivação e Empresa familiar. No Capítulo Terceiro, é explanada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. O Capítulo Quarto, logo em seguida, expõe os resultados e discussões provenientes do estudo de caso realizado na empresa objeto de estudo. E, por fim, o Capítulo Quinto que aborda as conclusões.

1.1. Objetivo Geral

Analisar como a cultura e o clima organizacional contribui para a motivação dos colaboradores de uma empresa familiar.

1.2. Objetivos Específicos

- 1) Levantar um estudo teórico sobre cultura, clima, motivação e empresa familiar.
- 2) Entender um clima organizacional de uma empresa familiar.
- 3) Identificar os fatores motivacionais positivos e negativos do clima organizacional.
- 4) Propor melhorias caso necessário.

1.3. Justificativa

O clima, a cultura organizacional e a motivação são temas que merecem maior atenção por implicar diretamente na produtividade de uma empresa, e, como já foi

explanado, uma organização de sucesso procura observar de tempos em tempos o sentimento do colaborador em relação à organização. Porém, ainda nos deparamos com gestores que não se preocupam com o ambiente que os seus funcionários estão inseridos e não compreendem o quanto uma organização com um clima organizacional favorável pode melhorar os resultados de uma empresa. Por esse motivo, esse trabalho tem a intenção de mostrar, através de embasamento teórico e uma pesquisa de campo, a importância do clima organizacional para uma companhia.

Além de expor o clima como um fator alterador do desempenho dos colaboradores numa organização, esse trabalho tem como propósito apresentar mais informações sobre o conteúdo empresa familiar. Estudos com esse tema apesar de estarem crescendo gradativamente, ainda são ínfimos, por isso esse trabalho tem como desejo fomentar mais projetos que envolvam esse perfil de organização.

Através de estudo como esse, é possível motivar os gestores de empresa familiares a desenvolverem estudos de clima organizacional dentro de suas organizações, pois administradores que não possuem conhecimento de como identificar e melhorar o espaço ofertado para seus colaboradores, podem, através do exemplo desse trabalho, aplicar pesquisas de clima dentro de suas empresas.

Por fim, a intenção obter práticas empíricas dos assuntos estudados durante o decorrer do curso. Crê-se que esse projeto irá ajudar estudantes de Administração e

influenciando, assim, o que eles sentem e pensam nos aspectos da cultura (SCHEIN, 2007).

Outra maneira de identificar e dividir os elementos presentes na cultura organizacional é utilizando a teoria do *iceberg* de Chiavenato (2001). O autor acredita que os aspectos da cultura organizacional podem ser de fácil ou de difícil percepção. Os elementos que são identificados de maneira simples são denominados de formais e abertos, enquanto os que são identificados de maneira mais custosa são denominados de aspectos informais e ocultos. Os elementos formais e abertos se localizam na parte submersa do *iceberg*, que abrange as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Já os aspectos informais, por sua vez, ficam imersos e são constituídos por sentimentos, atitudes, valores, percepções, interações informais e normas grupais. Esses aspectos são difíceis de perceber e interpretar, como também de mudar. A Figura 1 mostra uma ilustração do iceberg:

Figura 1: O Iceberg da Cultura Organizacional



Fonte: Chiavenato, 2001, p. 182.

O processo de identificação de uma cultura, conforme exposto, é complexo e custa tempo. No entanto, isso não faz a cultura organizacional algo estático: ela é passível de sofrer mudanças de acordo com as condições internas e externas. Para

Chiavenato (2001), há dois tipos de culturas organizacionais: as conservadoras, que possuem um perfil rígido, e as adaptativas, que possuem um perfil mais flexível. As organizações de perfil mais conservador tendem a permanecer com uma cultura amarrada aos padrões antigos e ultrapassados, já as organizações com um aspecto mais adaptativo conseguem renovar continuamente sua cultura mantendo a personalidade da empresa. O autor acredita que a organização deve optar por possuir uma cultura adaptativa, pois, além de obter mais eficiência por parte dos seus funcionários, a empresa conseguirá atingir a inovação necessária para se adaptar as mudanças do mundo.

Já para Lacombe (2011), a forma como a empresa é administrada é resultado da cultura imposta nela. Uma organização com uma comunicação de cima para baixo, supervisão exacerbada e normas intransigentes, possui um estilo de administração baseada no comando e no controle, essa considerada uma empresa com uma visão pessimista ou negativa. Esse gênero de empresa é regido pela premissa de que os seus colaboradores não gostam de trabalhar e só produzem por meio de punições e recompensas, esse pensamento é seguido por organizações que se baseiam na Teoria X. Já as empresas com uma visão mais otimista, que possuem uma comunicação nos dois sentidos, normas flexíveis e maior colaboração dos funcionários na parte estratégica da empresa, são características que determinam uma organização seguidora das premissas da Teoria Y. Porém, a cultura de uma empresa pode ser mudada, os administradores que possuem conhecimento e controle de sua cultura, esses devem saber o que mudar e quando a mudança é necessária.

Depois da implantação de uma cultura organizacional, é necessário que essa seja administrada e gerenciada pelos gestores. Os autores Wagner e Hollenbeck (2012 p. 449) ditam os passos para essa gestão cultural usando o Desenvolvimento Organizacional (DO):

- a) Identificar normas e valores correntes. Em geral, as intervenções do desenvolvimento organizacional pedem que as pessoas listem as normas e os valores que influenciam suas atitudes e comportamentos no trabalho. Esse tipo de lista fornece aos membros um vislumbre da cultura da organização;
- b) Traçar novas diretrizes. As intervenções do DO geralmente possibilitam que os membros de uma organização avaliem as metas pessoais, grupais e organizacionais e considerem se suas metas representam os objetivos que realmente desejam alcançar. Esse tipo de avaliação geralmente demonstra a necessidade de traçar novas diretrizes;
- c) Identificar novas normas e valores. As intervenções do DO estimulam a reflexão sobre novas diretrizes também proporcionam aos membros da organização a oportunidade

- de desenvolver novas normas e valores que promovam um passo adiante rumo a novas metas;
- d) Identificar defasagens culturais. Na medida em que as normas e valores atuais (passo 1) e desejados (passo 3) sejam articulados, o processo de desenvolvimento organizacional permite aos membros da organização identificarem como defasagem cultural as diferenças entre a situação corrente e a situação desejada.
 - e) Preencher as defasagens culturais. O desenvolvimento organizacional propicia às pessoas a oportunidade de forjar acordos para que novas normas e valores substituam as velhas e que todo funcionário assuma responsabilidade pela gestão e reforço dessas mudanças.

A cultura organizacional impacta diretamente no clima organizacional da empresa, pois esse é influenciável por valores e normas grupais que são determinadas pela cultura que está inserida dentro da organização. Explana-se também que é impossível dissociar o clima de empresa a sua cultura imposta, Leitão (1998) e Souza (1978) ainda elucida que o clima organizacional é uma ocorrência das interações dos elementos instituídos na cultura de uma empresa.

2.2. Clima Organizacional

O conceito de clima é definido como o conjunto de fenômenos meteorológicos, predominantes em determinada região, cuja periodicidade é marcante, constituindo o clima dessa região. Esse estudo proporciona a determinação de certas características presentes em uma região. Não muito diferente do conceito original da palavra clima, o termo clima organizacional é interpretado como a atmosfera psicológica presente em uma organização (CHIAVENATO, 2001). Este nada mais é do que a percepção que as pessoas possuem do que existe e está acontecendo no ambiente que elas estão inseridas (AIRES, 2003 *apud* SILVA, 2001). Para o Dicionário de Administração de

(TOLEDO; MILIONI, 1989 p.47).

Já para Aires (2003) *apud* Silva (2001), esse conceito corresponde ao que os colaboradores acreditam que exista e o que está ocorrendo dentro da empresa, ou seja, a caracterização que as pessoas definiram para a imagem da empresa, que nada mais é que seus aspectos e traços vigentes. O autor acredita que o maior problema em definir o que é clima organizacional, é que esse só pode ser definido através das pessoas que estão inseridas na empresa.

O clima organizacional está vinculado aos níveis de satisfação que um indivíduo possui em relação à empresa. Podemos definir um clima de uma determinada empresa de acordo com as sensações dissipadas no ambiente de trabalho pelos funcionários (RUCHINSKI, 2005 *apud* CODA, 2005). Esses sentimentos podem ser saudáveis ou doentios, quentes ou frios, negativos ou positivos, satisfatórios ou insatisfatórios, a depender de como o indivíduo se sente em relação à empresa (CHIAVENATO, 2001). O autor ainda ressalta que o clima organizacional de uma empresa depende do tipo da organização, da tecnologia utilizada, das políticas da companhia, das metas operacionais, dos regulamentos internos e também do comportamento das pessoas que estão inseridas nessa organização.

Outros elementos que podem determinar o clima de uma empresa são: as condições econômicas, o estilo de liderança, as políticas, os valores, as características pessoais, a natureza do negócio e o estágio da vida de uma organização. O clima organizacional possui seis dimensões. São elas: Estrutura da Organização, Responsabilidade, Riscos, Recompensas, Calor e Apoio e Conflito. A Estrutura da Organização afeta o sentimento das pessoas em relação a restrições no ambiente de trabalho, como regras demasiadas, regulamentos, procedimentos e autoridade hierárquica. A Responsabilidade produz o sentimento de ter autonomia e de não haver dependência ou alguma dupla verificação em suas decisões. Os Riscos estão relacionados a iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e em situações no trabalho. As Recompensas conduzem o sentimento de ser recompensado pelo trabalho bem feito. Calor e Apoio são sentimentos de camaradagem e ajuda mútua que é dividido entre os colaboradores da organização. Por último, o Conflito consiste no sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos (CHIAVENATO, 1998).

O fator liderança tinge diretamente o clima organizacional, podendo transformar o clima organizacional em uma atmosfera positiva ou negativa. Através de um bom líder os colaboradores se sentem mais motivados para desempenhar suas tarefas e mais engajados no que tange atingir os objetivos traçados pela empresa. O autor Maximiano (2000) explana que a liderança é um elemento importante e agente alterador do clima de uma empresa. Segundo o autor, há profissionais que possuem uma liderança autoritária, ou liberal ou democrática, cada um desses perfis de liderança pode desencadear sentimentos positivos, negativos ou de indiferença.

Quando o líder sabe conduzir e manter uma sinergia com sua equipe, certamente o clima organizacional da empresa será favorável. De acordo com Fiorelli (2000 p. 112) os líderes precisam possuir esse perfil:

O líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional e possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando conflitos entre os membros da equipe e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

Um gestor eficaz cria um clima organizacional favorável para que os membros da empresa possam desempenhar suas tarefas de maneira esperada num esforço comum, um local que seja propício para desenvolverem suas habilidades, um espaço que atinja seus desejos profissionais e que reconheça o papel e o trabalho de cada indivíduo. Um ambiente com essas descrições possui características como: há uma probidade no que os membros explanam e fazem, existe uma comunicação clara entre a organização como um todo, os gestores estão verdadeiramente interessados em saber a opinião de seu quadro de funcionários, há a intenção de ter conhecimento de seus problemas e como solucioná-los e todos trabalham em uma verdadeira cooperação (LACOMBE, 2011).

Embora o clima organizacional seja abstrato, é possível identificar elementos dentro da organização que dão indícios de sua qualidade, podendo ser encontradas no cotidiano das organizações. Segundo Veloso (2006), os indicadores que demonstram que o clima organizacional de uma empresa está bom ou ruim são:

- a) Rotatividade: é um forte indicador de como está a atmosfera da empresa. Uma alta rotatividade pode significar que as pessoas não possuem comprometimento com a empresa.
- b) Absenteísmo: quando esse índice é alto, há um indicio de insatisfação e falta de comprometimento.
- c) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: são a forma mais aparente de como está o clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e interdepartamentais determina se o clima está tenso ou favorável.
- d) Desperdício de materiais: à empresa é estragando os materiais ou consumindo mais que o necessário. É uma forma de o colaborador se rebelar contra as condições de trabalho.

Uma empresa deve conhecer como os seus colaboradores pensam e se sentem em relação aos diferentes aspectos que afetam o clima organizacional. Monitorar o clima organizacional se tornou definitivamente uma ação estratégica, principalmente para aquelas empresas que apresentam compromissos com a gestão de qualidade. Afinal, não se pode esperar qualidade dos produtos ou serviços prestados se não houver qualidade na vida pessoal e profissional de quem os presta (LUZ, 2003).

A forma que podemos avaliar o clima organizacional de uma empresa, é aplicando uma pesquisa para identificar se esse é favorável ou não. Através de um questionário respondido pelos funcionários, pode-se identificar as insatisfações dos colaboradores em relação a empresa e encontrar a fonte de descontentamento, podendo, assim, elaborar estratégias para criar um clima favorável para o desempenho de tarefas.

2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Um clima organizacional desfavorável pode causar impactos graves na motivação, no bem-estar e no desempenho dos colaboradores de uma empresa, e como consequência pode implicar negativamente nos objetivos organizacionais da empresa, retardando-os ou até arruinando-os. Baseando-se nisso, a avaliação do clima se faz necessária para buscar melhorias no ambiente e para reparar que possíveis problemas gerem desmotivação em seus funcionários. Além disso, isso reflete diretamente no poder da empresa de atrair e reter capital humano especializado (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

Segundo Chiavenato (2010), os indivíduos passam a maior parte do seu dia no ambiente organizacional, portanto estruturam ali seu habitat. Por isso é de suma importância que a organização realize periodicamente pesquisas de clima para obter satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é
ERREIRA; FORTUNA e
TACHIZAWA, 2006, p.241).

Com base nessa ótica, é importante que as organizações conheçam o clima organizacional presente na empresa, ou seja, o que seus colaboradores pensam e sentem em relação ao seu ambiente de trabalho. As pesquisas acerca do clima

destinam-se a identificar os fatores que influenciam positivamente ou negativamente a motivação das pessoas inseridas na organização. Para identificar esses fatores é interessante que a empresa aplique questionários para medir o clima organizacional da organização. Esse estudo possui como finalidade identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento. Trata-se de uma ação que almeja detectar as deficiências presentes em uma organização com o objetivo de corrigi-las. A pesquisa expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente (LUZ, 2003).

Através das pesquisas, os colaboradores possuem a oportunidade de expressar seus pensamentos, sentimentos e suas atitudes em relação a organização. Com o resultado da avaliação, uma organização pode buscar melhorias no clima organizacional corrigindo os problemas que podem estar causando a insatisfação de seus colaboradores, gerando improdutividade e prejudicando os resultados da empresa (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) boa parte das organizações trabalho prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e resultados abaixo das metas estabelecidas. A pesquisa de clima organizacional deve apresentar um o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios. A organização que possui esses elementos como um mecanismo estratégico importante para o planejamento organização, tende a possuir vantagens competitivas no mercado. A pesquisa de clima tem o intuito de oferecer informações sobre a atitude de seus colaboradores em relação à corporação, suas perspectivas e integração em um determinado contexto.

Para a pesquisa de clima, foram definidos pelos autores os seguintes objetivos (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006):

- a) Identificar a Cultura Organizacional da empresa;
- b) Analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
- c) Medir o grau de satisfação dos colaboradores;
- d) Verificar a forma de avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários;

- e) Investigar se há equilíbrio entre os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização; (integração; relação).
- f) Apurar se há relação entre a satisfação na corporação e o que é oferecido de benefícios e serviços;
- g) Pesquisar o nível de ligação entre os departamentos;
- h) Averiguar as relações entre empregados no que diz respeito à suas funcionalidades;

Através da aplicação de uma pesquisa de clima, os gestores podem identificar os motivos de algumas insatisfações por parte de seus colaboradores, essas implicam diretamente em suas motivações. Chiavenato (1988) acredita que o fator motivação implica diretamente no clima organizacional de uma empresa, sendo eles elemento interligados, ou seja, essas variáveis possuem uma relação intrínseca. É importante que os gestores tratem a motivação como uma estratégia para o desempenho das atividades, pois o grau dela pode prejudicar ou favorecer o clima organizacional de uma empresa.

2.3. Motivação

A discussão sobre motivação se iniciou no século XX, no qual se tornou de conhecimento geral as primeiras pesquisas científicas sobre o assunto. O primeiro experimento nessa área, o estudo de Hawthorne, desenvolvido na *General Electric Company*, foi planejado para identificar uma correlação entre a ocorrência de fadiga e monotonia entre os colaboradores e as condições de trabalhos oferecidas pela empresa. Para a surpresa de todos, foi evidenciado que a importância dada aos funcionários influenciou diretamente no seu processo motivacional. Um dos primeiros a discutir os fatores que implicam na satisfação das pessoas foi Maslow, professor de psicologia da *Brandeis University* e presidente da *American Psychological Association*, teve reconhecimento público ao desenvolver a teoria da hierarquização das necessidades humanas. Para ele a motivação se inicia desde as necessidades fisiológicas do indivíduo, a mais simples, até as necessidades de autorrealização, as mais complexas (MARRAS, 2011). Abaixo temos na Figura 3 sua teoria:

Figura 3: Fatores motivacionais de Maslow



Fonte: Adaptada de Wagner; Hollenbeck (2012, p. 103).

As necessidades fisiológicas estão na base da pirâmide, essas são as necessidades físicas como: seco, bebida, comida, sono etc., logo acima se encontra a segurança, que consiste na estabilidade e proteção do indivíduo, seguidamente as necessidades sociais, que são as necessidades endógenas de amar e ser amado, posteriormente a estima, a noção das pessoas a se sentirem valorizadas pelos que os rodeiam e, por fim, a autorrealização, que tem como significado o desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial. Vale ressaltar que o indivíduo apenas busca a satisfação de um nível superior, quando as que constam no nível inferior estiverem satisfeitas totalmente (MARRAS, 2011).

Talvez devido à sua simplicidade, a teoria de Maslow tenha sido amplamente aceita por gerentes e professores de administração. Entretanto, Maslow não conseguiu fornecer aos pesquisadores mensurações claras de seus conceitos, e sua teoria não recebeu sustentação empírica. Interessa-nos, principalmente, por causa de seu lugar na história como um dos modelos pioneiros de motivação e como precursora das teorias mais modernas. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012 p. 131).

Todavia, o autor que mais enfatizou a importância da motivação para o desempenho de atividades, foi Frederick Herzberg. Em seu livro, *The motivation work*, ele concluiu que o elemento mais significativo da motivação do homem encontra-se dentro do seu próprio trabalho. O escritor elaborou a Teoria dos Dois Fatores, que consiste em uma ideia de que o campo motivacional possui dois tipos de fatores: os fatores que causam satisfação e os fatores que geram insatisfação no indivíduo. Os fatores motivadores causam satisfação para os indivíduos, porém a falta dele não ocasiona nenhum tipo de insatisfação. Esses motivadores são: realização, que são os

resultados do trabalho executado, o reconhecimento pela realização, que consiste em um reconhecimento de um trabalho com resultados positivos, o trabalho em si, que significa um trabalho que provoca satisfação, a responsabilidade, que gerada através da concessão do trabalho a ser executado, o desenvolvimento pessoal, que permite um aumento do poder cognitivo ou posição social, e a possibilidade de crescimento, que representa uma ascensão de cargo na organização ou uma maior responsabilidade dentro da empresa.

Enquanto os fatores higiênicos, no caso os elementos que geram insatisfações, a presença deles na empresa não causa satisfação, porém a falta deles gera um descontentamento. São eles: a supervisão, que é disposição ou a boa vontade de aconselhar, as políticas empresariais, que determina as normas da empresa, as condições ambientais, que consistem no ambiente físico e psicológico que os indivíduos estão inseridos, as relações interpessoais, que consiste na forma como os colaboradores se relacionam, o status, que é a posição que as pessoas enxergam o funcionário, a remuneração, se esse está de acordo com o serviço prestado, e a vida pessoal, que é a relação entre a vida profissional e a vida pessoal do empregado (MARRAS, 2011).

Já na década de 60, foram desenvolvidas duas novas teorias: a Teoria de Equidade, proposta por J. Stacy. Adams, e a Teoria da Expectativa, elaborada por Victor Vroom. A primeira teoria acredita que os funcionários tendem a comparar o resultado do seu trabalho com os dos outros ao seu redor. A partir dessa comparação ela pode se sentir motivada ou não, pois elas avaliam se há uma presença de igualdade e justiça nas relações de trabalho dentro da organização. Já a segunda teoria explana que há uma relação entre desempenho e recompensa. Ela acredita que o funcionário motivado se esforça em desempenhar melhor suas tarefas, quando esse acredita que ele será bem recompensado pelos seus superiores (VERGARA, 2009).

Para autores mais recentes, como Chiavenato (2001), a motivação procura compreender o propósito na qual as pessoas se comportam, pois, os seres humanos não se satisfazem unicamente pelos estímulos econômicos, mas também, pelas suas recompensas sociais. Já os autores Wagner e Hollenbeck (2012, p. 123)

é refere-se à energia que uma pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa Enquanto Vergara (2009) explana que a motivação é um aspecto intrínseco, nasce nas nossas necessidades interiores, e possui um caráter de continuidade, ou seja, o

ser humano sempre terá algo que o motive. Por isso a motivação é tão determinante para um bom desempenho dos colaboradores, pois quando o funcionário executa um trabalho, ele deposita todas as suas emoções na tarefa que ele está executando. Todavia, quando se não há reconhecimento do trabalho feito, gera-se uma frustração, um vazio que esse indivíduo irá preencher através de um mecanismo de defesa que na maioria das vezes são inconscientes, esses podem ser de caráter psicológico, sociológico, químicos e tecnológicos.

É de suma importância que os gestores se preocupem com a motivação dos seus colaboradores, pois ela implica diretamente na produtividade do indivíduo (DAFT, 1999) e somente um ser humano motivado estará inclinado para se comprometer com os objetivos que a empresa determina. Para as empresas de sucesso, tornou-se fundamental o fornecimento de um ambiente agradável para a sua equipe, pois ajuda nos relacionamentos interpessoais e melhora rendimento dos funcionários (CHIAVENATO, 2010).

A motivação é um fator relevante em qualquer perfil de empresa, principalmente em empresas familiares, no qual os cargos de maior relevância são destinados, na maioria das vezes, aos membros da família. No próximo capítulo iremos abordar esse assunto de forma mais profunda.

2.4. Empresa Familiar

Os estudos envolvendo empresas familiares estão cada vez mais frequentes no âmbito acadêmico devido aos grandes desafios que envolvem esse tipo de organização, seja ela de Pequeno, Grande ou Médio porte. Porém, independentemente do tamanho da empresa familiar, elas compartilham uma característica básica que as diferenciam dos outros tipos de organizações: seus laços familiares (RICCA NETO, 1998). Talvez o significado mais comum dado à empresa familiar seja do autor Mamede (2012, p.11)

empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser

A origem das empresas familiares parte do pressuposto da existência de grau de parentesco e vínculos pessoais entre os membros de uma empresa, que, devido à presença de uma confiança mútua, foram estimuladas a desenvolver um negócio. A partir dessa premissa, gera-se uma simultaneidade nos papéis, pois esses membros

da família desempenham ao mesmo tempo o papel de parentes e gestores da organização (TAGIURI; DAVIS, 1996; ECCEL *et al*, 2007).

Uma empresa familiar, para ser considerada familiar, deve possuir em seu comando uma ou mais famílias. Assim, essas famílias detêm a influência de definir a missão e os objetivos da empresa baseando-se nos seus próprios interesses. (GARCIA, 2001). Um dos maiores dilemas das empresas familiares é a distinção entre família, propriedade e gestão, por isso foi criado o modelo dos três círculos que divide o sistema empresarial em três subsistemas independentes e superpostos: gestão, família e propriedade. Ver na Figura 4.

Figura 4: Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Gersik *et al.* 1997, p.6.

Nesse modelo há sete setores:

- a) Membro da família, que não proprietário nem funcionário da empresa.
- b) Acionista, que não é membro da família nem funcionário.
- c) Funcionário que não é proprietário nem membro da família.
- d) Proprietário que membro da família, mas não trabalha na empresa.
- e) Proprietário que trabalha na empresa, mas não é da família.
- f) Membro da família que é funcionário, mas não é proprietário.
- g) Proprietário que é membro da família e trabalha na empresa.

Depois de identificar em qual subsistema e setor cada membro da empresa está situado, pode-se compreender melhor como cada indivíduo se enxerga e qual é o sentimento que ele possui em relação à organização (GERSIK, 1997). Além de identificar como os indivíduos se veem dentro do âmbito organizacional, é preciso que os diretores e funcionários saibam qual é o tipo de empresa familiar que eles estão

inseridos para que eles a compreendam melhor o seu perfil. Para isso Lethbridge (1997) criou três tipos de empresas familiares:

- 1) A empresa familiar tradicional: a organização possui um perfil mais fechado, com pouca transparência administrativa e financeira e há um controle completo dos negócios por parte dos familiares.
- 2) A empresa familiar híbrida: a organização possui um perfil mais aberto, porém a família ainda possui o domínio, porém com mais transparência e envolvimento dos funcionários que não possuem vínculos familiares.
- 3) A empresa com influência familiar: a maior parcela de ações está sobre o poder do mercado, porém a família possui uma influência estratégica devido a porcentagem que ainda detém de ações.

Para aprofundar o tema estudado e analisar a prática, foi possível identificar que a empresa objeto de estudo, a Maués Lobato, se enquadra no perfil de empresa familiar. Pois, além de conter no seu quadro de funcionários uma grande quantidade de familiares, ela possui duas gerações que já trabalham na empresa.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa: aplicada, pois conceberam conhecimentos de ordem prática, conduzidos a soluções de problemas específicos, envolvendo veracidade e interesses da organização, qualitativa, por ter identificado elementos que possuem vínculos inseparáveis entre a percepção objetiva e subjetiva do sujeito que não pode ser demonstrado em números (SILVA; MENEZES, 2001), quantitativa, por ter aplicado números na procura de garantir a precisão dos resultados, evitando a distorção de análises e um olhar subjetivo (GRESSLER, 2003).

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa exploratória, por ter investigado a confirmação das verdades presentes (SELLTIZ *et al.*, 1975), descritiva, por ter observado, registrado e analisado os fatos (CERVO; BERVIAN, 2002) e quanto aos meios uma pesquisa bibliográfica, pelo levantamento de referências já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos como: livros e artigos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009 *apud* FONSECA, 2002), e de campo, pois o pesquisador procurou respostas para as questões abordadas na pesquisa, utilizando de técnicas de averiguação (SILVA; MENEZES, 2001).

O objeto de estudo deste trabalho foi uma empresa familiar situada em Pernambuco, empresa Maués Lobato. A primeira etapa desse estudo foi dada através de uma entrevista, com perguntas previamente estruturadas e adaptadas de Veloso (2006), presente no Apêndice A executada com o diretor comercial da organização com o objetivo de identificar o clima organizacional presente na empresa. A entrevista possuía dez perguntas subjetivas para que o diretor pudesse discorrer sobre os aspectos da empresa e como ele a enxergava o clima organizacional da companhia, realizada no dia.

Já a segunda etapa da pesquisa consistiu na aplicação de questionários, no dia treze de setembro de 2016 para quatorze funcionários da empresa, esses foram elaborados com quinze perguntas de múltipla escolha, também adaptada de Veloso (2006) e expostas no Apêndice B, para garantir um resultado objetivo e para facilitar a leitura dos resultados. Esse questionário foi respondido de forma anônima, pois resguardando a identidade dos colaboradores, as perguntas são respondidas com mais veracidade.

Os resultados obtidos na primeira etapa foram expostos através de texto, e os dados na segunda etapa foram devidamente tabulados e representados por meio de gráficos com a intenção de promover um melhor entendimento. Além da análise gráfica, foi exposto uma interpretação subjetiva dos gráficos para fornecer uma explicação mais detalhada do clima organizacional da empresa.

4. ESTUDO DE CASO

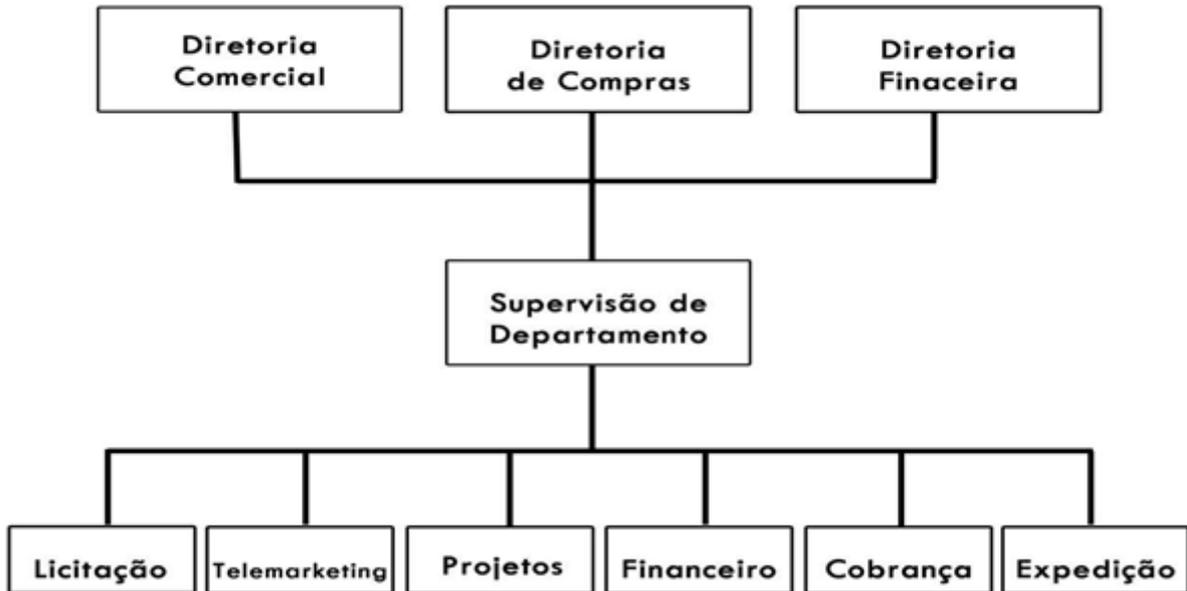
4.1 Empresa Maués Lobato

Fundada em 1984, no município de Jaboatão dos Guararapes, a Maués Lobato atua no mercado farmacêutico na região Norte e Nordeste. Sendo uma das empresas líderes no ramo de comercialização de medicamentos, materiais cirúrgicos, instrumentos médicos e equipamentos hospitalares. A organização se destaca pela sua ética e respeito aos clientes e colaboradores. ([Http://maueslobato.com.br/](http://maueslobato.com.br/))

A empresa possui como missão fornecer soluções dinâmicas na comercialização de produtos e serviços para o segmento médico-hospitalar, com qualidade e utilizando as melhores táticas aliadas à ética e sustentabilidade ambiental. Além de manter uma ação direcionada que beneficie de forma responsável a satisfação de seus clientes e colaboradores. Já a sua visão está voltada em ser uma empresa de renome no mercado nacional, sempre com seu crescimento atrelado à ética, saúde e bem-estar de seus funcionários. Os seus valores são pautados na transparência de suas ações, o bem-estar dos colaboradores diretos e indiretos, respeito ao meio ambiente, dimensão humana e respeito social. ([Http://maueslobato.com.br/](http://maueslobato.com.br/))

A organização possui uma política de melhoria continua no que diz respeito à qualidade do serviço prestado, a segurança de seus colaboradores e seu cuidado com o meio ambiente, além de buscar o crescimento de seus funcionários junto à organização. A organização conta com 23 funcionários distribuídos desde cargos de limpeza a cargos de direção. A empresa é dividida em 9 departamentos sendo eles: Licitação, Compras, Projetos, Financeiro, Supervisão, Telemarketing, Cobrança, Direção e Expedição, contando ainda com um estoque para o armazenamento de mercadorias. Para maior entendimento, segue abaixo na Figura 5 o organograma da organização:

Figura 5: Organograma Empresarial da Empresa Maués Lobato.



Fonte: Construído pela autora baseado nas informações da empresa.

O departamento de licitação possui dois empregados que cuidam das vendas governamentais por meio de leilões, esses cuidam desde a documentação necessária para a venda até a sua entrega nos hospitais e clínicas do governo. Já setor de telemarketing é composto por três funcionárias que são responsáveis por efetuar vendas a hospitais privados, clínicas e médicos. Na sala de projetos a empresa conta com uma gestora que é responsável pelo desenvolvimento de treinamentos, de elaboração de viagens para congressos para os gestores e possíveis negócios novos. No financeiro encontra-se a diretora de finanças e sua assistente que são responsáveis por todo os pagamentos referentes à empresa. Já na cobrança há uma funcionária que se encarrega em acompanhar os pagamentos dos clientes da empresa e no setor de expedição há duas pessoas que ficam encarregadas por todos os transportes da organização.

O diretor comercial é responsável pelo departamento de licitação, telemarketing e de alguns representantes da empresa que possuem como função visitar médicos no intuito de vender algumas matérias de seu portfólio. Já a parte de compras é tarefa exclusiva da diretora de compras.

4.2 Resultados e Discussão

4.2.1 Entrevista com o Gestor

O diretor acredita que o clima organizacional da Maués Lobato é favorável, pois a empresa promove uma atmosfera em que os funcionários se sintam confortáveis e satisfeitos com o âmbito em que trabalham. Mesmo sendo uma organização familiar e de Médio Porte, a empresa possui salas amplas, com iluminação adequada, com ergonomia adequada para o trabalho executado e climatização, além de promover mensalmente aniversariantes do mês e cafés da manhã.

A organização acredita que uma comunicação clara e uma boa interação entre os departamentos é trivial para uma empresa atingir os seus objetivos, pois todos os departamentos da organização dependem ocasionalmente do outro para executar suas tarefas. Com esse pensamento, a diretoria criou reuniões periódicas para saber como está o andamento de alguns procedimentos e se há algo em outro departamento que ele esteja precisando, assim a comunicação entre departamentos fica mais clara, pois acredita-se que assim as metas serão alcançadas de forma mais rápida. Além da comunicação entre departamentos, os diretores da empresa possuem ampla abertura com seus colaboradores e acreditam que a acessibilidade da diretoria contribui no bom relacionamento entre os proprietários da empresa e seus colaboradores.

Outro ponto que o gestor destaca que influencia no ambiente de trabalho de seus funcionários é a delimitação das funções de cada colaborador, pois assim cada um consegue organizar de forma mais fácil o modo como eles desejam trabalhar no seu cotidiano e não há problemas de sobrecarga de tarefas dentro dos departamentos.

Um dos problemas de clima organizacional que o gestor identificou foi a falta de planos de carreira para seus colaboradores, pois como a empresa é familiar e de Médio Porte, não há muitas possibilidades de crescimento para seus funcionários. Mas informou que deseja modificar esse quadro em algum tempo, pois verificou que esse tipo de cenário causa estagnação nos cargos e uma atmosfera de comodidade na organização. Porém, para compensar esse ponto negativo, a empresa promove periodicamente cursos para desenvolver seus funcionários, dois deles foram Gestão em Vendas e Gerenciamento de Almoxarifado. Apesar da falta de crescimento

profissional, a empresa possui baixa rotatividade e uma alta retenção de seus colaboradores.

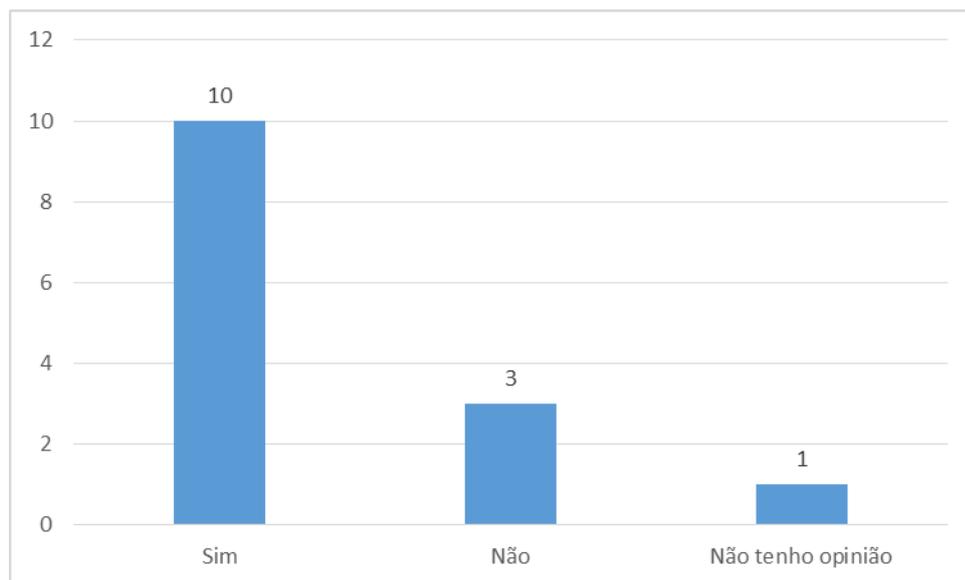
Para o gestor um dos pontos de maior necessidade para uma melhor gestão empresarial é a falta de um supervisor com maior capacitação na área, pois acredita que isso mudaria de forma positiva o clima organizacional da empresa. Além disso, a falta de um profissional de recursos humanos na empresa dificulta a resolução de certos conflitos interpessoais entre o supervisor e os colaboradores.

No que tange a comunicação entre os diretores, há uma certa divergência de opinião no que se diz respeito aos processos e forma de gerenciar a empresa, pois acredita que a dinâmica empresarial devia ser melhorada devido a deficiências existentes nos processos da organização. Por ser uma empresa familiar, a dificuldade de encontrar uma solução para alguns problemas é rotineira.

4.2.2 Questionário sobre Clima Organizacional

Inicialmente os colaboradores foram questionados quanto o relacionamento de cooperação entre os membros e os diversos setores da empresa. Através do Gráfico 1, pode-se analisar essa questão.

Gráfico 1: Cooperação entre os setores.



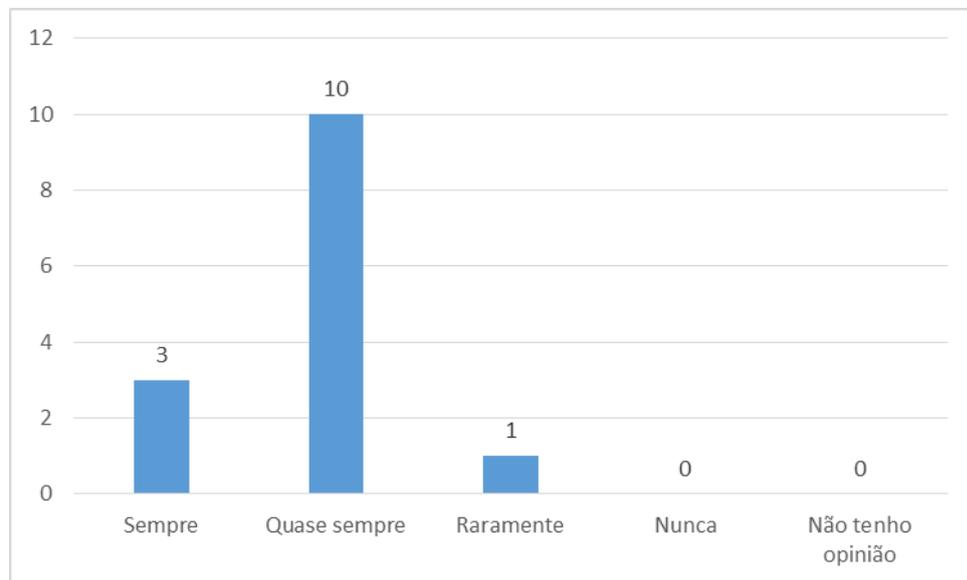
Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

A partir desse dado, foi percebido que há um alto índice de colaboração entre os setores da organização. Esse resultado demonstra que há uma boa comunicação

entre os colaboradores da empresa e que as relações interpessoais possuem um caráter positivo, esse dado pode indicar que o fator presente na pirâmide de Maslow, as Necessidades Sociais, estão bem atendidas. Além disso, a informação indica que não há muitos conflitos interpessoais e interdepartamentais, que Segundo Veloso (2006), caracteriza-se como um fator alterador do clima organizacional para uma perspectiva negativa.

No que se refere o ambiente que os funcionários estão inseridos, o Gráfico 2 expõe a percepção deles quanto ao espaço que eles possuem para desempenhar suas atividades.

Gráfico 2: Um ambiente organizacional favorável.

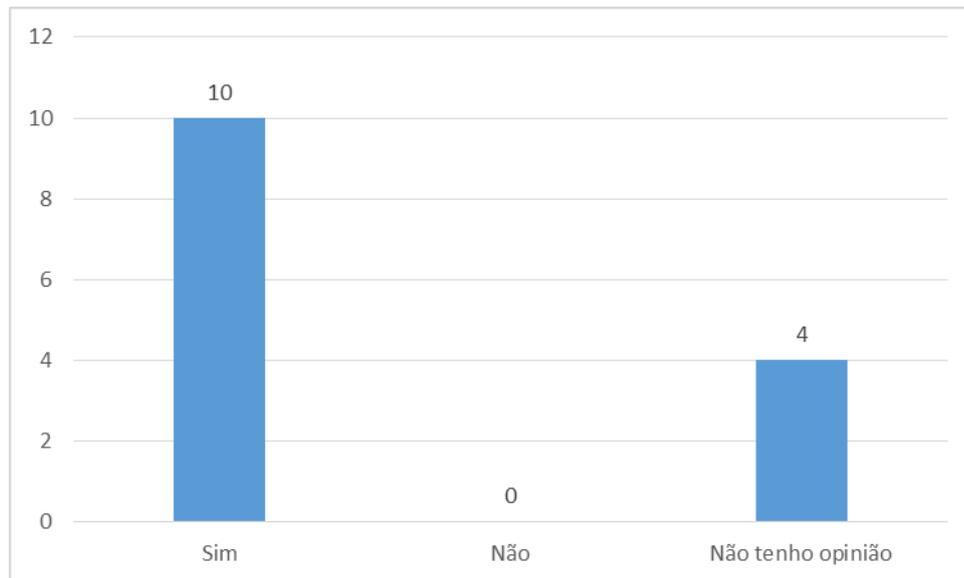


Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

O resultado evidencia a atmosfera psicológica dos funcionários no que diz respeito a empresa. A maior parte dos funcionários acredita estar inseridos no ambiente com o clima favorável para o desempenho de suas atividades e suas relações interpessoais. Um dos possíveis motivos para gerar essa satisfação são as condições ambientais que os funcionários estão inseridos como: a estrutura que a empresa oferece para a execução do trabalho, a presença de relações interpessoais positivas, a autonomia de cada um dentro do seu setor e a acessibilidade aos gestores da empresa.

Quanto ao interesse dos gestores no bem-estar dos funcionários, que consiste nos materiais ofertados para ajudar no desempenho de suas tarefas, na ergonomia adequada para a execução do trabalho e nos benefícios dados pela empresa, são exibidos no Gráfico 3.

Gráfico: O interesse da empresa no bem-estar dos colaboradores.

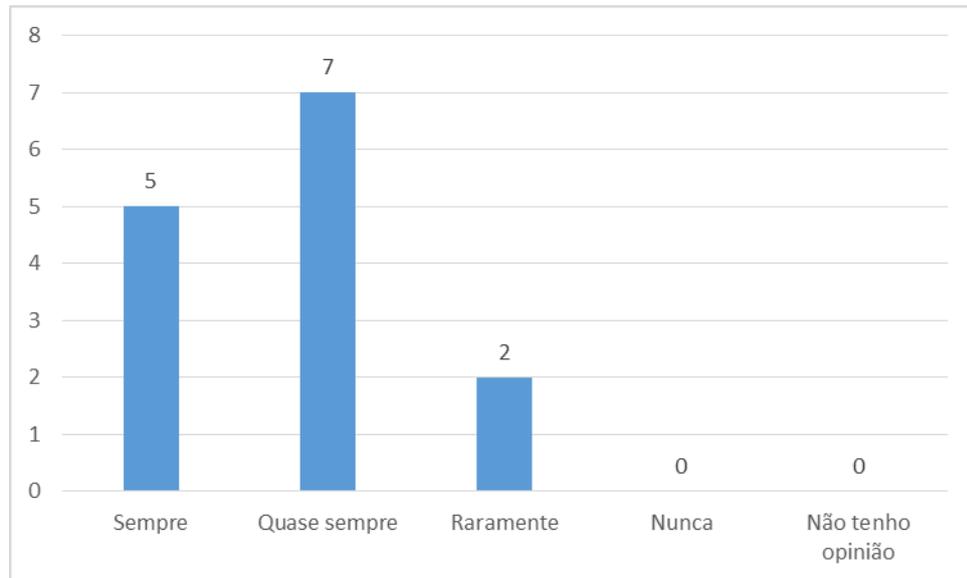


Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

Foi observado que mais de setenta por cento dos funcionários acreditam que há uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores dentro do ambiente organizacional. Isso pode ser relacionado com o cuidado que a empresa tem em oferecer o ambiente mais adequado para cada tipo de cargo existente, como: o *headset* para as funcionárias do telemarketing, a ergonomia adequada para as atividades exercidas no estoque e nos ambientes que necessitam ficar demasiadamente no computador e os benefícios que a empresa oferece para seus funcionários. Com isso, pôde-se compreender que a empresa consegue oferecer os elementos básicos da Pirâmide de Maslow, as Necessidades Fisiológicas e de Segurança.

No que se refere a avaliação dos trabalhos desempenhados pelos membros da empresa, os funcionários responderam se esses são julgados de forma justa. O resultado está representado no Gráfico 4.

Gráfico 4: Avaliação do trabalho

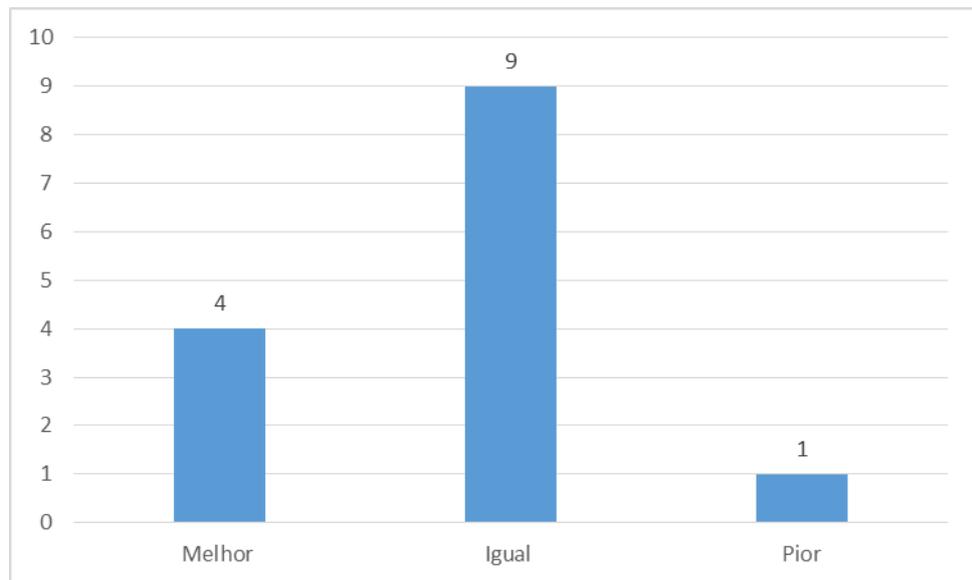


Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

Por meio do Gráfico 4, foi possível verificar que cinquenta por cento das pessoas acreditam que quase sempre os gestores avaliam de forma justa as tarefas desempenhadas por elas. De modo geral as avaliações possuem caráter positivo, porém esse dado pode demonstrar que pode haver algum tipo de divergência entre o trabalho esperado e o trabalho entregue pelos funcionários, esse dado pode se enquadrar na Teoria da Expectativa, pois os colaboradores podem não estar motivados em exercer melhor sua função pois não terá um reconhecimento ou remuneração justa pela sua tarefa desempenhada. Outro fator que pode causar essa divergência de resultados é a falta de uma comunicação clara, conforme evidenciado no Gráfico 12, entre os colaboradores e seu gestor direto sobre como a tarefa deve ser desempenhada ou pode indicar também uma discordância de ideias entre o empregado e seu superior.

De acordo com o resultado, quatorze por cento dos funcionários que não acreditam que os gestores julgam seu trabalho de maneira justa, esse fato pode ser relacionado a Teoria de Equidade, no qual os funcionários da empresa podem acreditar que há uma injustiça no trabalho deles quando relacionado com os dos outros. Outra teoria que pode ser vinculada a esse resultado é a da expectativa, pois se o colaborador acredita que é julgado de forma positiva pelos seus gestores, ele se esforça para melhor desempenhar suas tarefas, uma vez que uma avaliação favorável é considerada uma recompensa.

Gráfico 6: Equiparação salarial

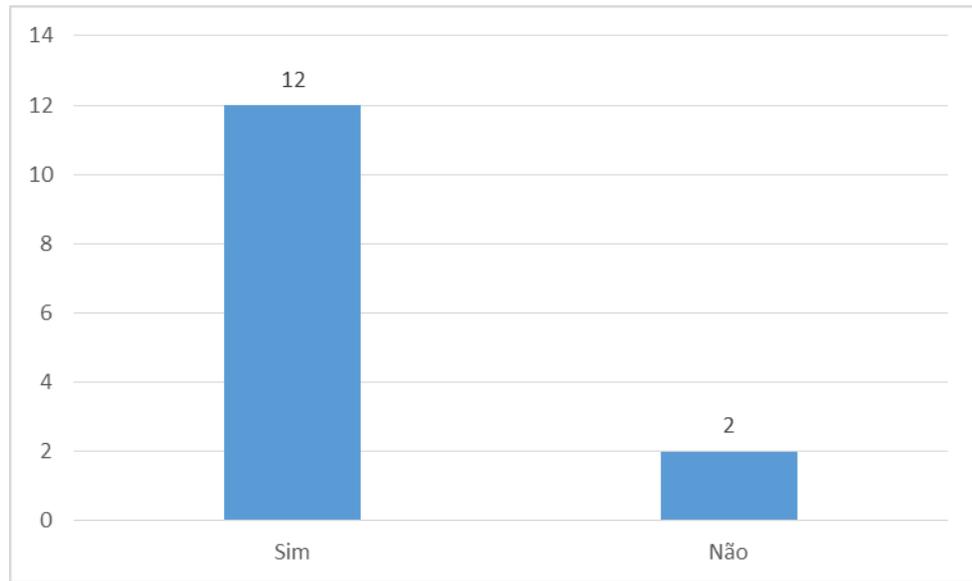


Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

Quanto a remuneração salarial, mais da metade dos colaboradores acreditam que eles recebem a mesma retribuição que é dada por outras empresas no mercado. Pode-se extrair dessa informação que a empresa possui conhecimento do valor salarial de cada cargo oferecido pela empresa, porém pode ocasionar também uma evasão de capital para empresas que pagam melhor do que a faixa salarial determinada pelo mercado de trabalho.

Um dos fatores que podem mais evidenciar o clima organizacional da empresa, é se os colaboradores a indicaram para outras pessoas, pois isso pode mostrar que ela está de acordo com o que é esperado pelos funcionários que trabalham nela e pelas pessoas que podem trabalhar lá futuramente. Essa questão está apresentada no Gráfico 7.

Gráfico 7: Indicação da empresa para outros indivíduos.

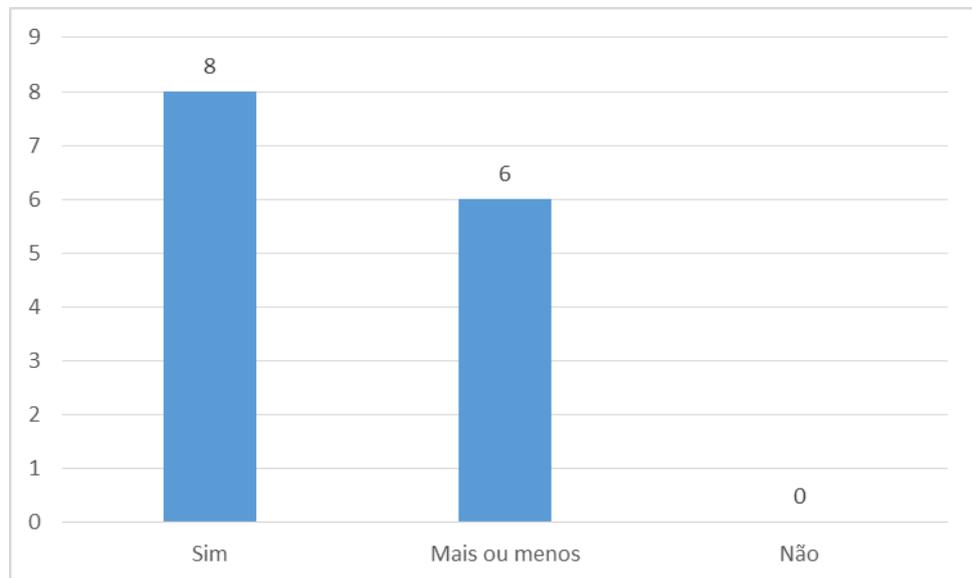


Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

Quase cem por cento dos funcionários indicariam um amigo para trabalhar na empresa, como foi explanado, essa informação é crucial para determinar o clima organizacional fornecido pela organização, pois esse dado demonstra que os funcionários possuem segurança em indicar outros indivíduos para aquele ambiente, ou seja, isso indica que a visão que eles possuem da empresa é positiva.

Outro fator que influencia no clima organizacional na empresa é a percepção que os funcionários possuem dela, isso pode ser vinculado com a forma como os gestores avaliam as tarefas desempenhadas, exposto no Gráfico 4 e como os gestores tratam seus funcionários. Esse dado é evidenciado no Gráfico 8.

Gráfico 8: A imagem da empresa por parte dos funcionários

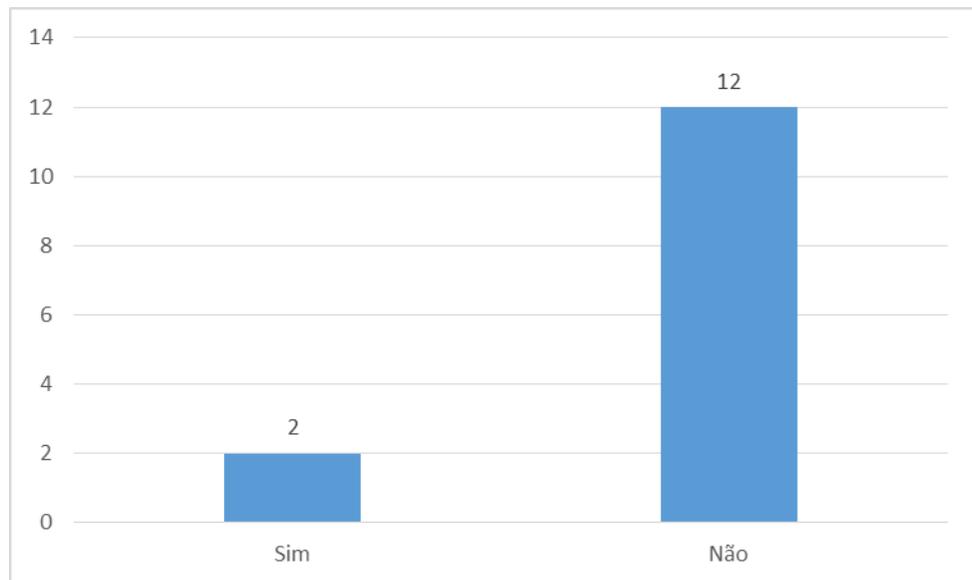


Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

A maioria das pessoas acreditam que a empresa possui uma boa imagem entre os funcionários, porém uns números significativos de pessoas discordam disso. Isso demonstra que apesar dos funcionários estarem na maior parte do tempo satisfeitos com o que a empresa oferece para eles, há uma certa insatisfação dividida por alguns funcionários. Essa imagem negativa da empresa pode estar vinculada ao fato dela ser uma empresa familiar, pois muitas vezes a empresa é associada a imagem que os funcionários possuem de seus gestores, ou seja, as imagens dos proprietários são muitas vezes confundidas com a empresa. Além dessa interpretação, o dado evidencia mais uma vez que há uma falha de comunicação entre os gestores da empresa e seus colaboradores, ou muitas vezes, não há uma acessibilidade aos superiores de fato, pois não há uma total segurança em dividir com os gestores a percepção que os colaboradores possuem da empresa.

Foi levantado um questionamento se o tratamento que os funcionários recebem por parte da empresa está associado ao cargo que ocupam. Esse dado pode ser considerado um complemento do Gráfico 4, pois as pessoas que acreditam não terem um bom julgamento em relação as atividades que elas desempenham podem ser as mesmas que consideram que o tratamento que elas recebem destoa dos outros. Isso é apresentado no Gráfico 9.

Gráfico 9: O setor como fator de tratamento



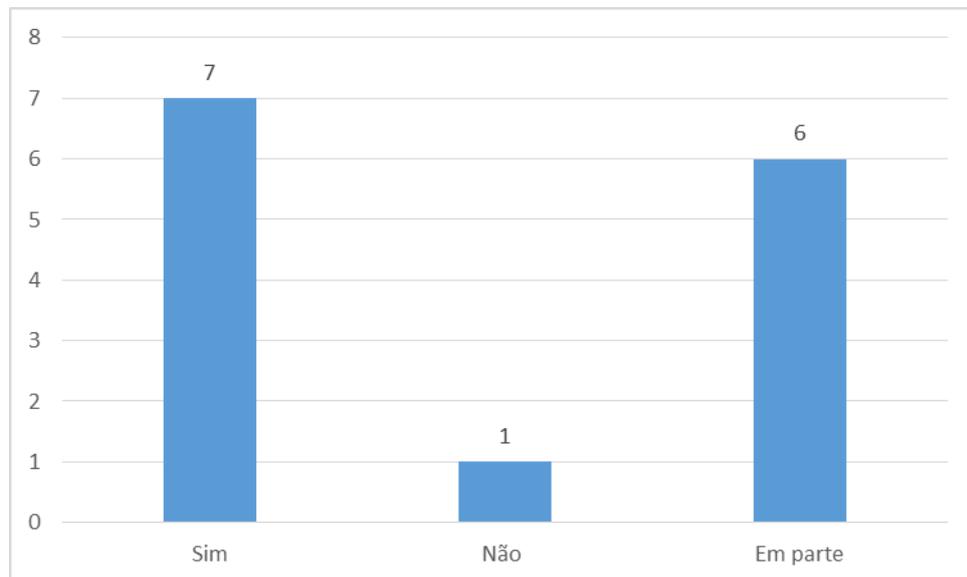
Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

A maioria dos colaboradores acredita que não há uma distinção de tratamento em relação ao cargo por parte dos gestores. Porém duas pessoas acreditam que sim, o fator determinante desse pensamento pode estar vinculado ao fato de muitos cargos serem ocupados pelos membros da família, pois em uma empresa familiar o papel de funcionário e parente muitas vezes se confundem dentro do ambiente corporativo.

Nesse caso podemos também destacar a Teoria da Equidade, pois quatorze por cento dos funcionários acreditam que os gestores tratam alguns colaboradores de acordo com a função que ele exerce, isso pode acontecer pelo fato desses membros da empresa compararem o tratamento que eles recebem com os outros. O resultado desse gráfico pode ser complementado com o encontrado no Gráfico 12, uma vez que nele mostra que o relacionamento com a chefia é um dos fatores causam insatisfação no seu trabalho.

No que tange o salário, o Gráfico 10 evidencia se esse é suficiente para satisfazer as necessidades básicas dos funcionários. Como evidencia Chiavenato (1998) a Recompensa é um fator importante para o clima organizacional de uma empresa e para satisfação do colaborador.

Gráfico 10: Salário como fator supridor das necessidades básicas.



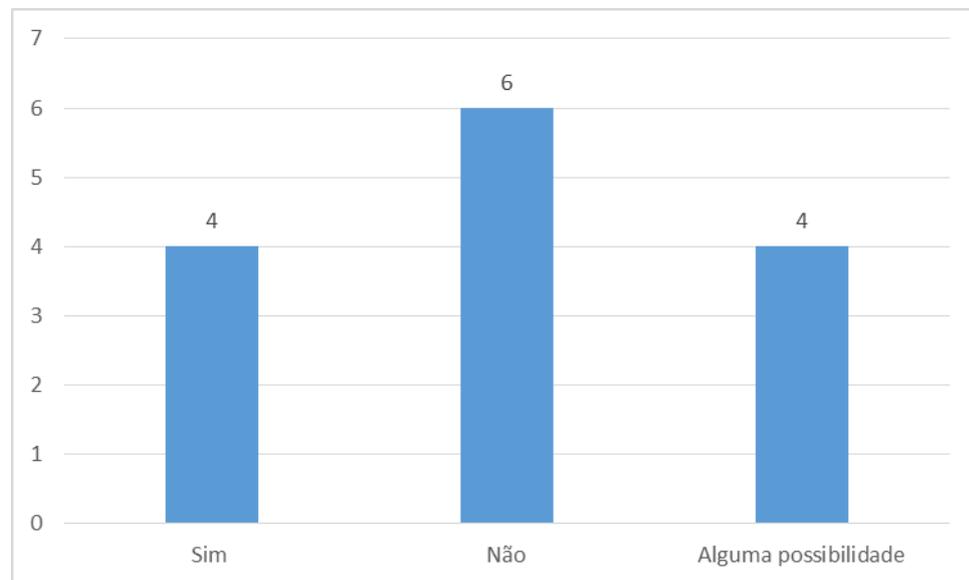
Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

No que diz respeito ao salário, o número de pessoas que acreditam que a remuneração satisfaz as necessidades em parte é expressivo. Esse dado pode ser vinculado a Teoria dos Dois Fatores, pois a remuneração se enquadra nos fatores higiênicos, ou seja, se está não está adequada, pode gerar insatisfação nos colaboradores.

Além disso, quando um colaborador acredita que as suas necessidades básicas não estão sendo atendidas, isso causa uma grande insatisfação, pois, se o funcionário acredita que ele está trabalhando conforme a empresa deseja, ele espera que ele seja recompensado de forma justa. Quarenta por cento dos colaboradores explanam que as suas necessidades estão sendo supridas em parte, isso implica que quase a metade dos funcionários não estão sendo recompensados da forma como desejaram, colocando em prática, assim, a Teoria da Expectativa. A recompensa está inteiramente ligada a motivação do indivíduo, pois se o colaborador não crê que ele possui um salário que atenda suas necessidades, esse sentimento será depositado no trabalho em que ele exerce, ocasionando dessa maneira uma baixa produtividade, rotatividade, absentismo e conflitos interpessoais.

Outro fator que pode ser vinculado a recompensa é reconhecimento que os gestores demonstram através de promoções de cargos ou responsabilidade. Através do Gráfico 11, é demonstrada a percepção que os colaboradores possuem no que tange a oportunidade crescimento oferecida pela empresa.

Gráfico 11: Oportunidade de crescimento no curto, médio e longo prazo.



Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

Uma das maiores características de uma empresa familiar é que na maioria das vezes cargos estratégicos são unicamente desempenhados pelos integrantes da família, muitas vezes esse fato causa desmotivação nos colaboradores pois eles sabem que não possuem oportunidade de ascensão de cargo.

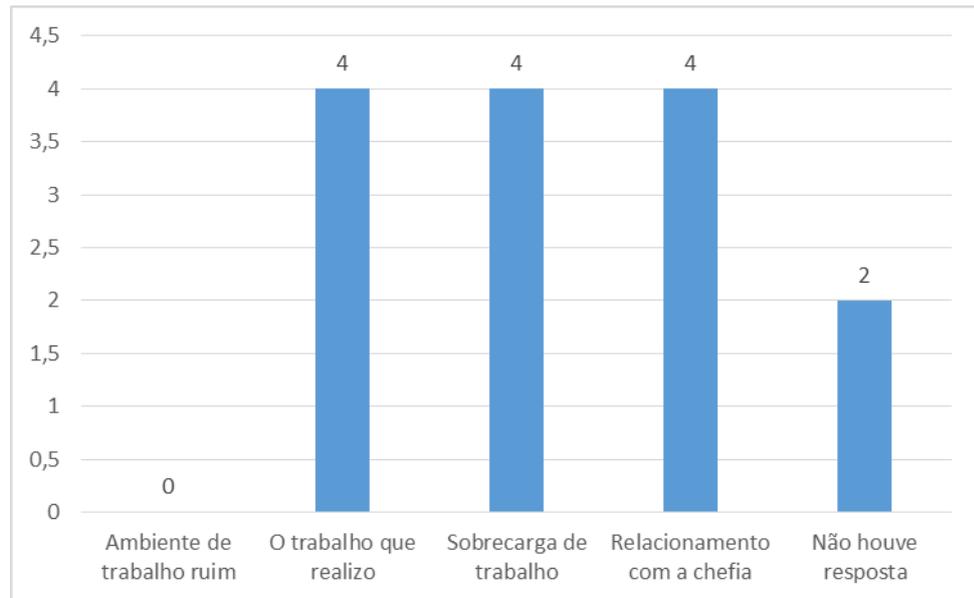
Nesse dado podemos avaliar que grande parte dos funcionários acredita que não há chances de crescimento de carreira dentro da empresa, isso ocasiona uma forte desmotivação entre os funcionários e pode acarretar em uma perda de capital humano. Esse dado pode ser vinculado ao fator Autorrealização da pirâmide de Maslow, pois essa informação mostra que as pessoas acreditam que não poderão desempenhar plenamente suas habilidades e nem a realização do seu potencial.

O resultado obtido também pode ser associado a Teoria dos Dois Fatores, no qual explana que o desenvolvimento pessoal e a possibilidade de crescimento são elementos que geram satisfação entre as pessoas, porém a falta deles não necessariamente causa insatisfação.

Esse tipo de informação também sustenta o argumento dos funcionários permanecem na mesmice, no *status quo*, o que pode causar uma queda no rendimento esperado pela empresa, absentéismo e rotatividade, gerando, conseqüentemente, um clima organizacional negativo.

Para identificar os fatores que mais geram insatisfação, foram colocados em questão os principais aspectos que conduzem os colaboradores ao descontentamento em relação à empresa. São eles: Ambiente de trabalho negativo, a função executada, sobrecarga de tarefas e convívio com os gestores. O resultado é apresentado no Gráfico 12.

Gráfico 12: Fatores de maior insatisfação



Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

Quanto aos fatores que mais geram insatisfação por parte dos seus funcionários, as respostas se dividiram praticamente igualmente entre três fatores: o trabalho que é desempenhado pelos colaboradores, a sobrecarga de trabalho e o relacionamento com a chefia.

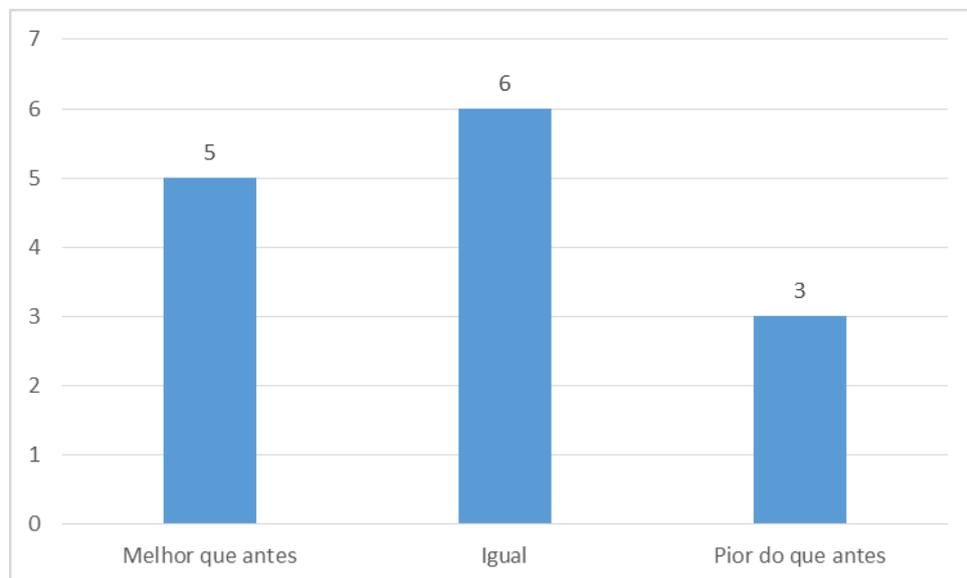
A partir disso é identificado que há uma ausência de sinergia nos processos, pois parte dos funcionários acreditam que há uma sobrecarga de trabalho, informação que se diverge da do diretor comercial. Foi observado também que há um descontentamento quanto ao relacionamento com os gestores, fato que evidencia que há uma falta de comunicação ou entendimento entre os colaboradores e superiores. Como foi visto, a liderança um é aspecto importantíssimo no que tange o clima organizacional, pois depende do tipo de liderança que é exercida pelo gestor. Bem como foi visto no organograma da empresa, a organização possui vários gestores e esse resultado pode indicar que um dos gestores pode possuir uma liderança mais

autoritária, o que pode desencadear sentimentos negativos para as pessoas que estão subordinadas a ele.

que é desempenhada, porém o dado que mais chama a atenção é que nenhum dos funcionários escolheu o, o que indica que a maioria acredita estar em um âmbito organizacional com o clima favorável.

Para avaliar a evolução da empresa, foi perguntado aos colaboradores como eles classificam a organização desde que eles foram admitidos até agora. No Gráfico 13 é exposto o resultado.

Gráfico 13: Evolução da empresa desde da entrada do funcionário

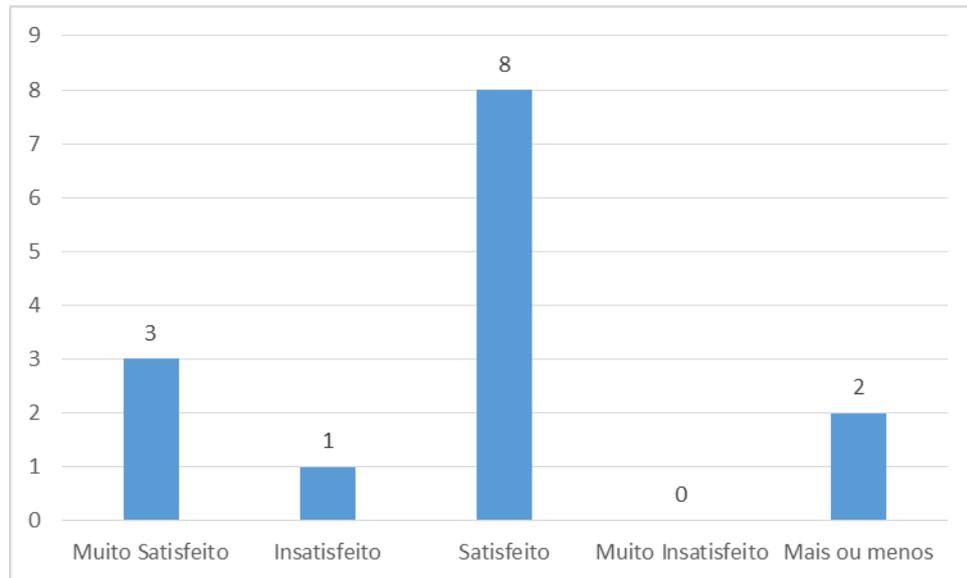


Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

A maioria das pessoas acredita que a empresa permanece a mesma desde que elas ingressaram no quadro de funcionários, isso evidencia que há uma comodidade por parte da empresa. Essa mesma comodidade desencadeia uma insatisfação por parte dos funcionários, o que ocasiona na busca de melhores cenários em outras empresas, causando uma maior rotatividade dentro da organização, e na falta de motivação para desempenhar suas atividades, fato que pode causar um absenteísmo e um desperdício de materiais.

Para finalizar foi perguntado se os funcionários estão satisfeitos em trabalhar na Maués Lobato. O Gráfico 14 demonstra o resultado.

Gráfico 14: Satisfação em relação à empresa



Fonte: Elaborado pela autora a luz do questionário.

Apesar de haver insatisfações pontuais relatadas nas outras perguntas do questionário, a maioria das pessoas se sentem satisfeitas com a empresa que eles possuem vínculo empregatício. Porém podemos identificar alguns problemas que podem gerar esses fatores de insatisfação: a falta de um plano de carreira, a falta de um intermediário qualificado entre a chefia e os funcionários e a falta de comunicação quanto aos processos desempenhados pela empresa.

5. CONCLUSÃO

Toda empresa possui uma cultura organizacional. Esta é iniciada através de seus fundadores que a transmite para os seus colaboradores. Uma vez definida, a cultura determina como será executado os processos dentro da organização e o comportamento dos funcionários ao desempenhar suas tarefas. Apesar de ser desenvolvida assim que a empresa é inaugurada, a cultura não é um elemento estático, ela pode ser modificada com o tempo de acordo com as mudanças dos cenários externos.

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura, esse determina qual é a imagem que a empresa passa para seus colaboradores, a percepção que as pessoas possuem da organização e se estão satisfeitas com o ambiente que elas estão inseridas. Se o colaborador se sente valorizado e satisfeito com a empresa em que trabalha, provavelmente esse colaborador possui bons índices de satisfação o que ocasiona funcionários mais motivados, esses índices podem ser identificados através de pesquisas de clima. A aplicação desse recurso pode ser um grande aliado no que tange a estratégia de uma empresa, pois através desses resultados a organização pode traçar medidas para aumentar o desempenho e a produtividade do seu quadro de funcionários.

A partir do embasamento teórico exposto nesse trabalho, foi possível desenvolver um estudo de caso na empresa Maués Lobato com o intuito de avaliar o clima presente na organização. A distribuidora pertence ao grupo de empresas familiares, pois possui em seu corpo estratégico e no seu quadro de colaboradores pessoas da mesma família, além disso, ela também possui duas gerações trabalhando na organização.

Através de uma entrevista com o gestor comercial e uma pesquisa de clima com os colaboradores, foi possível determinar se o ambiente é satisfatório ou não para a maioria das pessoas que desempenha suas atividades na organização. De acordo com o diretor, a empresa proporciona um ambiente agradável e propício para a execução das tarefas dos seus colaboradores independentemente do cargo, que há uma comunicação clara entre os departamentos da empresa e que os gestores são acessíveis aos colaboradores. Já um ponto a ser melhorado que o gestor reconhece, é a ausência de um plano de carreira para seus funcionários devido ao perfil familiar

da empresa, no qual todos os cargos estratégicos são pertencentes a familiares, e a falta de um profissional especializado na área de recursos humanos.

A partir da pesquisa de clima foi possível identificar a percepção dos colaboradores possuem da empresa. De modo geral os funcionários estão satisfeitos com a empresa em que trabalham e acreditam que o ambiente é adequado para o desempenho de suas atividades. Porém explanam que não há oportunidades de crescimento a curto, médio e longo prazo dentro da organização e acreditam que os salários atendem em parte as suas necessidades.

Partindo dos resultados alcançados pela pesquisa e da análise dos dados, foi possível definir algumas sugestões a respeito dos empasses observados na entrevista com o gestor e na pesquisa sobre clima realizada na empresa.

Como já foi explanado, o clima organizacional é de suma importância para o desempenho das atividades, pois isso implica diretamente na motivação dos funcionários e acarretando, futuras insatisfações. A aplicação dessa pesquisa de clima organizacional pode beneficiar a empresa no que tange: a otimização da comunicação, o fornecimento de um ambiente organizacional mais seguro, uma melhoria na imagem da empresa por parte dos colaboradores, diminuição no índice de rotatividade, aumento da produtividade, identificação de necessidades de treinamento e a satisfação do funcionário como um todo.

É indicado que a empresa contrate um profissional de Recursos Humanos que possa acompanhar o desempenho, pois ele atua como uma peça chave em relação a motivação dos funcionários. Um profissional qualificado pode desenvolver planejamentos que consigam vincular as necessidades dos colaboradores com o que os gestores podem oferecer, e, encontrar soluções para os problemas identificados anteriormente propondo um plano de carreira, uma redistribuição das tarefas ou até uma realocação de pessoas dentro da empresa.

Diante da crise que o país está sofrendo, muitas empresas estão oferecendo mais treinamentos para compensar a diminuição da faixa salarial, ou como atrativo para retenção de capital humano, pois, muitas vezes é mais convidativo uma empresa que ofereça crescimento pessoal a uma empresa que apenas oferece apenas o capital propriamente dito.

Quanto aos objetivos traçados para este trabalho, esses foram atingidos pois foi possível, através da pesquisa empírica, obter como a cultura e o clima organizacional implicam na motivação dos colaboradores, que consiste no objetivo

geral desta pesquisa. E, conseqüentemente, para galgar o objetivo geral dessa pesquisa, foram atingidos os objetivos específicos, ou seja, foi possível levantar um estudo teórico sobre cultura, clima, motivação e empresa familiar, foi compreendido o clima organizacional de uma organização de caráter familiar, foi identificado os fatores motivacionais positivos e negativo dessa e, por fim, foi capaz de propor melhorias.

Esse trabalho concedeu a oportunidade de colocar em prática os conceitos adquiridos ao logo da graduação e foi enriquecedor no ponto de vista acadêmico. De caráter exploratório, essa monografia buscou não só a pesquisa de clima organizacional dentro de uma empresa familiar, como ao mesmo tempo levantar possíveis questões para serem estudadas no futuro. Essas questões são: Estudar a cultura presente na empresa Maués Lobato, aprofundar a pesquisa sobre motivação e sobre o papel do gestor como agente motivacional.

REFERÊNCIAS

AIRES, G. **Clima organizacional x Satisfação no Trabalho**. 2003. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2830/2/9857190.pdf>. Acesso em: 16 de out. 2016.

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais...Bauru, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: ABDR, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Volume II. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CODA, R. **O valor do diagnóstico de clima: entrevista concedida a Patrícia Bispo**. Endereço: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4042&org=2>, 2005. Acesso em: 20 out 2016.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ECCEL, C.S.; CAVEDON N.R.; CRAIDE, A. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração. **Organização & Sociedade**, v.14, n.25, maio/ago 2007.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores?** Integrando a teoria prática. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERHARDT T.; SILVEIRA D. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERSIK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios Editora, 1997.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Revista Teoria e Evidencia Econômica, Passo Fundo, v. 6 n. 11, p. 37-38, nov. 1998.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITÃO, J.; GUIMARÃES T.; ROSAL, M. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/RH/1998_RH17.pdf>. Acesso em: 24 set. 2016.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista BNDES, n. 7, jun.1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 30 out 2016.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. **Empresas familiares**: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. [organizadores]. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

RUCHINSKI, P. **Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo**: Estratégia na Obtenção de Resultados. 2006. Disponível em: <[file:///C:/Users/Thais/Downloads/NPGA-2007-92%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Thais/Downloads/NPGA-2007-92%20(1).pdf)>. Acesso em: 14 out. 2016.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa**, 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

SELLTIZ, C. et al. **Pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

TAGIURI, R; DAVIS, J. **Bivalent attributes of the family firms**. Family Business Review, v.9, p.199-209, 1996. Disponível em: < <http://kimba.ku.ac.th/Document/1.pdf> > Acesso em: 1 nov 2016.

TOLEDO, F.; MILIONI B. P. **Dicionário de Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1989.

VELOSO, R. **Estudo de clima organizacional de uma empresa do comércio varejista**. João Pessoa: 2006. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/producao-academica/estudo-do-clima-organizacional-de-uma-empresa-do-comercio-varejista/127/> > Acesso em: 15 set 2016.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

WAGNER J.; HOLLENBECK J. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A Roteiro de Entrevista com o Gestor

1. Como o Sr. (a) percebe o clima organizacional da empresa?
2. Quais as ações realizadas pela empresa para melhorar o clima organizacional?
3. A empresa realiza pesquisas relacionadas ao clima organizacional?
4. As instalações físicas da empresa são consideradas satisfatórias pelos colaboradores?
5. Como são gerenciadas as relações interpessoais?
6. Como são gerenciados os conflitos interpessoais?
7. Qual a rotatividade da empresa?
8. Existe estímulo para que os colaboradores possam contribuir com sugestões?
9. Quais são as medidas tomadas pela empresa para a melhoria da qualidade de vida no trabalho?
10. A empresa incentiva à capacitação dos colaboradores? Como?

APÊNDICE B Questionário de Clima Organizacional aplicado aos colaboradores

Existe um relacionamento de cooperação entre diversos setores da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

2. O ambiente de trabalho na empresa é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

3. Os gestores da empresa têm interesse no bem estar dos funcionários?

Sim Não Não tenho opinião

4. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos gestores?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

5. Você gostaria de trabalhar em outro setor ou em algumas das filiais da empresa?

Sim Não

6. Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes as suas em outras empresas?

Melhor Igual Pior

7. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?

Sim Não

8. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?

Sim Mais ou menos Não

9. O tratamento recebido pelos funcionários da empresa depende do cargo que ocupam?

Sim Não

10. O seu salário satisfaz às suas necessidades básicas de vida?

Sim Não Em parte

11. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo na empresa?

Sim Não Alguma possibilidade

12. A empresa poderia melhorar se:

- Pagasse melhores salário
- Proporcionasse maior estabilidade no emprego
- Tratasse melhor os funcionários
- Apresentasse mais oportunidades de crescimento
- Concedesse mais treinamentos
- Oferecesse mais benefícios

13. O fator que gera mais insatisfação na empresa é: (responda APENAS uma alternativa)

- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realizo
- Sobrecarga de trabalho
- Relacionamento com a chefia

14. De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você veio trabalhar aqui?

Melhor do que antes Igual Pior do que antes

15. Você está satisfeito de trabalhar na empresa?

Muito satisfeito Insatisfeito Satisfeito Muito insatisfeito Mais ou menos