

IMPLICAÇÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Aluna: Karina Maria de Oliveira (FACES/UFU) – karina.oliveira@ufu.br
Orientador: Prof. Dr. Edson Arlindo Silva (FACES/UFU) – edsonasilva@ufu.br

RESUMO

O propósito central do presente trabalho foi compreender o clima organizacional em uma microempresa do setor de materiais e estruturas para a construção civil. Apesar de ser um microempreendimento, identificou-se que a empresa estudada atua a menos de cinco anos no município de Ituiutaba e microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, estado de Minas Gerais, e se caracteriza por possuir significativa clientela e volume de venda em ascensão. A empresa se caracteriza ainda como “familiar” e seus membros encontram-se distribuídos em cargos e funções estratégicos relacionados ao comércio da construção civil. O objetivo central deste estudo foi compreender o clima organizacional e suas implicações em uma microempresa da construção civil. Na execução da presente pesquisa fora realizado um diagnóstico com intuito de atingir o objetivo proposto, que pode ser assim sintetizado: i) Compreensão da distribuição de tarefas e atividades de trabalho realizadas; ii) Observação do clima organizacional; iii) Levantamento do atendimento dos clientes; iv) Verificação da cultura do trabalho em todas as áreas da empresa Ferragens Casa Forte. A metodologia de pesquisa consistiu na pesquisa qualitativa por intermédio de um caso descritivo, análise documental, visitas técnicas, observação não participante e aplicação de *survey* estruturado. Os resultados encontrados podem ser assim sintetizados, quais sejam, distribuição de tarefas e atividades de trabalho realizadas a partir da supervisão de pelo menos um proprietário; clima organizacional voltado ao relacionamento interpessoal mais estreito e caracterizado por ações informais; foco no atendimento rápido com predominância da personificação dos clientes; valorização da cultura do trabalho em equipe em todos os setores da empresa. Os achados da pesquisa mostram que o clima organizacional da empresa é agradável e receptivo, o que implicaria, na percepção dos colaboradores que existe um bom clima organizacional na empresa e isso afeta positivamente o trabalho em equipe, as práticas e o comportamento. As conclusões da pesquisa permitem afirmar que apesar de ser uma empresa de base familiar, os proprietários abrem espaço para a profissionalização dos negócios, acompanham periodicamente as transformações e tendências ocorridas no mercado da construção civil, buscam alternativas para superar crises econômicas como as vivenciadas neste período de pandemia da Covid-19 e são otimistas quanto ao crescimento e possibilidade de expansão futura da empresa no mercado local e regional. Já os colaboradores ao sintetizar a percepção coletiva do clima organizacional da empresa, afirmam a existência de forte ênfase no trabalho em equipe e em ações motivacionais como o incentivo a realização de cursos técnicos profissionalizantes de curta duração.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Empresa Familiar; Trabalho em Equipe; Cultura.

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial, a partir dos anos 2000, vem passando por transformações sucessivas, fruto da apropriação por parte das micro e pequenas empresas de novas tecnologias da informação e comunicação que tem contribuído para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e uma crescente atenção para o clima organizacional vivenciado nas organizações, onde

sua temática se tornou um conceito importante, por descrever as percepções dos trabalhadores em relação às empresas, aos grupos e as equipes que convivem diariamente (BEGNAMI; ZORZO, 2013).

A análise crítica, juntamente com o diagnóstico, tem tornado a pesquisa do clima organizacional uma ferramenta importante para assegurar o melhoramento das políticas internas de uma empresa, com sugestões e práticas para qualidade de vida dos trabalhadores, que conseqüentemente todos são beneficiados quando atinge o desempenho e produtividade com um clima organizacional favorável (BISPO, 2006).

Diante desta conjuntura, a relevância desta presente investigação, reside no estabelecimento de uma ligação entre os fornecedores de serviços e seus clientes internos, para o estímulo de melhorias contínuas na qualidade do serviço interno que se reflita nos clientes externos (HAVE, *et al.*, 2003). Nessa direção, acredita-se que o clima organizacional inclui todos que fazem parte da organização, tanto subordinados, supervisores e direção, auxiliando o relacionamento entre os mesmos, pois refletirá diretamente na organização/empresa (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Dessa forma acredita-se que a tarefa de gerenciar pessoas, é considerado um dos mais influentes papéis organizacionais na atualidade, pode corroborar com a prática da cultura, hábitos, crenças, modo em que se tomam decisões e outras práticas pessoais e organizacionais, que gerirá e influenciará o andamento da organização e do clima organizacional da empresa.

Tendo em vista o exposto, o presente estudo visou responder dois questionamentos de pesquisa: Como o clima organizacional contribui para influenciar positiva e/ou negativamente o comportamento dos colaboradores? O modelo de gestão do clima organizacional da empresa Ferragens Casa Forte influencia a satisfação e as práticas de seus colaboradores? Para responder tais questionamentos de pesquisa buscou-se alcançar o objetivo geral que foi analisar os fatores que implicam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte tendo como ponto de partida o clima organizacional. E como objetivos específicos pretenderam-se: i) analisar o processo interno de comunicação; ii) analisar a autonomia decisória dos colaboradores; iii) identificar a existência de procedimentos de valorização dos colaboradores da empresa Ferragens Casa Forte.

Nesse contexto tem-se como questão de pesquisa a seguinte pergunta: O modelo de gestão do clima organizacional da empresa Ferragens Casa Forte, motiva, estimula, satisfaz seus colaboradores? Para dar conta de responder a questão de pesquisa buscou-se alcançar o

objetivo geral que foi analisar os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte. Especificamente pretendeu-se: i) analisar o processo interno de comunicação; ii) analisar a autonomia decisória dos colaboradores; iii) identificar a existência de procedimentos de valorização dos colaboradores da empresa Ferragens Casa Forte.

Acredita-se que a sustentabilidade das empresas no contexto atual requer esforços por parte dos gestores na tentativa de prever e formar soluções para a continuidade dessas organizações no mercado. A competitividade acirrada exige uma adoção de modelos de gestão e estratégias para agregar valor aos produtos e serviços e assim gerar maior satisfação aos colaboradores e clientes. Nesse contexto, a observação, a prática e o convívio como experiência própria dos pesquisadores deste trabalho em ambientes empresariais, corroboram para a identificação dos eventuais problemas relacionados ao ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte, particularmente quando se pensa no clima organizacional e suas implicações no comportamento do(a) colaborador(a) e da própria organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são apresentados os elementos conceituais e teóricos que dão sustentação para analisar o caso empresarial estudado. Sendo assim, optou-se como delimitação teórica discutir os seguintes assuntos: Comportamento Organizacional, Cultura Organizacional, Clima Organizacional e sua Importância na Empresa, e Mudanças no Ambiente Organizacional.

2.1 Comportamento Organizacional

Comportamento organizacional e sua gestão não podem ser mais concedidos somente com o intuito de conhecer o comportamento das pessoas e adaptá-las com o andamento da organização, desejando a melhoria na produtividade, mais que compreenda que sua abrangência envolve fatores que vão além, envolvendo tanto a satisfação no trabalho como sua qualidade de vida (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012). Para Vieira, Anjos e Silva (2016), com o surgimento do campo de estudo do comportamento organizacional por volta da década de 1990, sua abrangência se distinguiu em três estruturas, a saber, “indivíduos (micro), equipes e grupos de trabalho (meso) e a organização (macro)”.

Nos estudos de Bergue (2010) é possível destacar que o comportamento “micro”, foi criado pelas perspectivas da psicologia, para o entendimento das habilidades individuais, o que os motivam e a satisfação do ser humano na organização. Já o comportamento “meso” surgiu a partir das áreas de “comunicação, psicologia social e sociologia interacionista”, objetivando entender o comportamento das pessoas que interagem e desenvolvem trabalhos em grupos,

abordando temas como, “liderança, socialização e dinâmica de grupo”. Por fim, o comportamento “macro”, envolve a análise de questões culturais e do ambiente interno e externo, que influenciam o andamento da organização e sua ligação com o indivíduo, sendo desenvolvida pelas perspectivas da “sociologia, economia, antropologia e ciência Política”.

Sendo assim, as peculiaridades e individualidade do ser humano, fez com que a necessidade do estudo de seu comportamento se tornasse de grande relevância para compreender suas atitudes no ambiente de trabalho, levando em consideração que esse comportamento influencia no desenvolvimento da empresa, se tornando importante por conta da subjetividade e fatores tanto externo quanto interno que afetam diretamente o seu desempenho no trabalho e/ou quaisquer atividade desenvolvida pelo mesmo (VIEIRA; ANJOS; SILVA, 2016). Estes autores entendem que:

O Comportamento Organizacional (CO) investiga questões ligadas ao indivíduo e aos grupos nas organizações, tais como liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, motivação, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e vínculos com o trabalho (VIEIRA; ANJOS; SILVA, 2016, p. 153).

De acordo com Bergue (2010), o comportamento organizacional objetiva esclarecer o comportamento do indivíduo, suas atitudes e ações perante o ambiente organizacional, analisando também o comportamento das organizações, onde os mesmos se interagem frequentemente, já que as organizações podem e na maioria das vezes não se comportam de forma igualitária das pessoas ali inseridas.

As competências desses indivíduos inseridos nesse ambiente organizacional podem ser melhoradas e delineadas conforme o andamento da organização, já que a competência dos mesmos pode ser compreendida pela atuação individual e em grupo, ao interpretar os comportamentos dos indivíduos nos contextos empresariais, o entendimento na gestão da organização pode se tornar mais “fácil” (BRANDÃO; ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). É preciso diferenciar o campo de estudo desse assunto, onde a maioria das definições leva a compreensão dos comportamentos individuais e grupais de pessoas inseridas nesses ambientes, com interesse eminente e comum em compreender o ambiente organizacional (SOBRAL; MANSUR, 2013).

De acordo com Leite, Leite e Albuquerque (2012), depois de compreendido e identificado, a gestão em volta do comportamento organizacional, objetiva auxiliar o desenvolvimento de estratégias, que tornem as decisões mais assertivas, encontrando os pontos fortes e fracos da organização com o intuito de desenvolver respostas rápidas, tentando eliminar o máximo suas falhas.

Diante disso, o estudo do Comportamento Organizacional se apresenta como a análise das estruturas e processos dos subsistemas dentro das organizações, ambientes de trabalho e a relação com o indivíduo, contribuindo para promover diferentes formas de diagnóstico, solução e intervenção dentro das organizações (VIEIRA; ANJOS; SILVA, 2016, p. 153).

Mediante o histórico apresentado, acredita-se que esta pesquisa se torna relevante, pois busca contribuir para o avanço de estudos de casos específicos, principalmente em empresas de pequeno e médio porte, em que as práticas de modelos de gestão podem corroborar para o aperfeiçoamento da dinâmica de trabalho, das tomadas de decisões em níveis operacionais, táticos e estratégicos e contribuir para alavancar de maneira profissional a cultura organizacional. A temática cultura organizacional será tratada na próxima seção e objetiva mostrar como o clima organizacional é influenciado pelos aspectos culturais da empresa/organização.

2.2 Cultura Organizacional

A Cultura pode ser definida como sendo algo passado de geração a geração, a maneira de pensar, agir, hábitos, crenças, costumes e práticas que compõe um modelo formado por características de um determinado grupo social, tais características são compartilhadas pelas pessoas pertencentes a esse grupo, medindo a capacidade de adaptação a essa realidade, é algo apreendido, sendo um ponto determinístico para compreensão das ações humanas (PIRES; MACÊDO, 2006).

Segundo Silva e Fadul (2010) o conceito de cultura deve refletir em características também visíveis, que podem ser alteradas por vários fatores, sendo eles externo e interno da própria organização, é preciso levar em consideração diversas características específicas, como a diversidade entre pessoas, classe social, interesses mútuos e individuais, essas características visíveis são aquelas que podem ser “vistas, sentidas e ouvidas”.

As organizações podem ser definidas por características que apresentam inúmeras variáveis, como tipos de segmentos em que estão inseridas, tamanhos, tipo de propriedade, o certo é que as pessoas passam a maior parte da vida inserida em algum tipo de organização, no qual elas visam seu crescimento e desenvolvimento pessoal (CHIAVENATO, 2010, p. 5).

Com diferentes formas de gestão nas empresas, a cultura organizacional é uma variável que ganha destaque de modo a influenciar o comportamento das pessoas, onde são elas por meio da socialização, que repassam na medida em que convivem umas com as outras a padronização cultural daquele ambiente (SARAIVA, 2002), podendo ser definidos por padrões

interativos, compartilhados entre as interações e relações sociais dos indivíduos, baseando-se nos princípios e objetivos definidos pela própria empresa (FEUERSCHUTTER, 1997).

Denomina-se cultura o conjunto de crenças, atitudes e valores compartilhados pelo grupo e que orientam suas ações. Assim, o exame das práticas quotidianas permite perceber a cultura organizacional. Interpretar a cultura organizacional no quotidiano, identificando valores e comportamentos compartilhados pelos seus indivíduos, pode orientar os gestores sobre aspectos críticos para iniciar uma mudança organizacional possível (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 310).

Tal conceito pode ser atribuído em diferentes tipos de instituição, porém sempre será diferenciada uma das outras pelas pessoas que a compõem e pelo modo como o ambiente interno e externo as influenciam diariamente (BARBOSA, 1996). Corroborando com este pensamento Pires e Macedo (2006) reforçam a ideia de que “a cultura organizacional não existiria sem as pessoas”.

Seguindo essa linha de raciocínio, Crozatti (1998) constatou que os criadores/fundadores e as antigas e atuais lideranças das empresas são os principais influenciadores da cultura organizacional, assim sendo, por deterem o “poder máximo” desses ambientes, definem de acordo com suas convicções o modelo de gestão. Conscientes ou não essas pessoas passam a construir o ambiente organizacional, deliberando se será uma gestão centralizada ou descentralizada, quais serão os níveis de hierarquia se houver, o grau de autoridade, poder, comprometimento e responsabilidades (REGINATO; GUERREIRO, 2009).

Então para que determinado modelo de gestão seja um modelo que funcione de forma desejada com eficácia e eficiência, o modelo precisa estar alinhado à cultura organizacional da empresa, caso a empresa queira mudar é necessária que movimente junto a seus processos, sua cultura, buscando concordância e harmonização de seus valores passados internamente e externamente (GROZATTI, 1998).

Paralelamente, torna-se necessário que o relacionamento entre proprietários e gestores seja o mais interativo e harmônico possível, onde estes últimos são contratados com o intuito do cumprimento da missão e superação das expectativas da organização em geral, pois como citado anteriormente são vistos como exemplos nesse ambiente corporativo (SILVA; FERNANDES, 2019). De fato existe a possibilidade de conflito entre empresa, gestores e proprietários onde cada um, agindo isoladamente, tem interesse diferente perante a empresa que até então possui sua missão, visão e objetivos, podendo ter uma solução ampla e subjetiva que com uma cultura que seja fomentada e invocativa, possibilita novos pensares, buscando atitudes grupais e não individuais, estabelecendo a todos o mesmo caminho para conduzir a empresa a garantir a efetivação de seus objetivos e metas (GROZATTI, 1998).

Neste caso, a cultura organizacional das empresas/organizações está ligada diretamente com o clima da organização, sendo visto como um fator de compreensão que as pessoas têm dessa cultura.

2.3 Clima Organizacional e sua Importância na Empresa

O clima Organizacional tem influenciado de forma satisfatória a modificação da gestão empresarial, que leva a análise do clima, proporcionar práticas que concedem um ambiente de trabalho mais produtivo e ao mesmo tempo harmônico. O mesmo pode ser visto como um importante indicador na real situação em que a empresa vive, apontando o grau de satisfação e insatisfação de seus membros, tal como o funcionamento de sua política, modelo de gestão, missão, visão, o modo em que se comunicam e o funcionamento dos demais processos nela existente (BEGNAMI; ZORZO, 2013).

Para melhor compreensão do tema abordado, Chiavenato (1999, p. 440) define que,

o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo (CHIAVENATO, 1999, p. 440).

Para Rudai *et al.* (2018), o clima organizacional deve ser o mais agradável possível, pois como não é algo palpável e sim abstrato o comportamento das pessoas se dá pela sua percepção, o modo como sente e reagem diante das situações vivenciadas no ambiente de trabalho, e para cada uma o sentimento será diferente. Complementarmente, Farias *et al.* (2016), constataram que o clima organizacional interfere tanto no humor como no vestuário das pessoas, sendo visto como um componente transformador no funcionamento e comportamento dos indivíduos.

De acordo com Silva e Fernandes (2019), o clima organizacional se torna um agente relevante no sucesso da empresa, por afetar diversos fatores que causa impactos no comportamento dos funcionários, influenciando seu desempenho, que está ligado diretamente a produção e desenvolvimento de suas atividades, então a empresa deve estar atenta a satisfação e qualidade de vida dessas pessoas de modo que a percepção das mesmas seja positiva.

Do mesmo modo em que as organizações investem para o melhoramento na relação entre cliente e empresa é preciso na mesma intensidade e importância investirem na relação de trabalhador(a) e empresa, desse modo uma pesquisa do clima organizacional seja o ponto crucial para medir tais relações, onde clientes e colaboradores são beneficiados por um ambiente organizacional agradável, incentivador e motivacional e tais fins é necessário pessoas,

onde são elas que exclusivamente desempenham o papel de modelar como uma empresa deve prosseguir com seus deveres diários (BISPO, 2006).

Assim sendo, os responsáveis por gerir uma empresa sendo eles líderes, gestores, gerentes, administradores e todos aqueles que fazem com que o modelo de gestão da organização funcione, influenciando o comportamento e o clima dessa organização, devendo estar atento aos acontecimentos (PINTO, 2007, p. 76).

A motivação pode ser componente de determinados comportamentos, onde o clima organizacional contém grande importância na influência de motivar o desempenho e satisfação das pessoas pelo trabalho, capaz de mensurar separadamente a situação de cada indivíduo e da empresa naquele momento (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012). Para Pistore (2013) a pesquisa do clima organizacional é um meio de comunicação que se dá entre empresa e colaboradores, sendo capaz de prover o melhoramento e evolução dos mesmos.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006, p. 259).

É a partir da pesquisa do clima organizacional que as organizações conseguem entender seus funcionários e melhorar as relações entre ambos (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2008). Bispo (2006) afirma que, “a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas”.

De acordo com Rodrigues *et al.* (2016), a pesquisa do clima pode ser considerada um método formal que proporciona a oportunidade dos funcionários a expressar seus sentimentos de satisfação ou insatisfação mediante a empresa, possibilitando resultados seguros que podem fornecer informações a administração, com o intuito de avaliar e aprimorar o funcionamento interno, delineando o caminho que deve ser seguido para o crescimento e sucesso da empresa.

Nesse sentido, Chiavenato (2010) aponta a necessidade do desenvolvimento contínuo de uma organização e das pessoas inseridas nela, constatando que as organizações de maneira geral são extremamente heterogêneas e diversificadas, sendo diferentes em todo seu contexto, como estrutura, objetivo, características, ramo, problemas internos e externos, dentre outros fatores que marcam a diversidade de empresas e ambientes organizacionais.

O modelo tradicional em que as empresas/organizações se inspirava tinha a percepção que permaneceria estável, mais sempre esteve em processo de mudanças constantes, já que a necessidade de se flexibilizar forçaram a revisão de conceitos de gestão para que se adapte ao mercado atual.

Esta tendência no âmbito das empresas pode ser materializada a partir do momento em que mudanças estruturais começaram a fazer parte do aperfeiçoamento e evolução do ambiente organizacional.

2.4 Mudanças no Ambiente Organizacional

As organizações independentemente de quais sejam seu segmento de atuação, é praticamente inevitável que as mesmas não passem por mudanças, sejam elas internas ou externas, mudanças que todos em seu ambiente sentem os impactos, que convivem constantemente e precisam se adaptar de maneira rápida e eficiente, principalmente gestores e executivos, para obterem respostas que os levem ao caminho mais assertivo e que o desempenho diário desejado não seja afetado de maneira brusca, mesmo sabendo que lidar com tais mudanças não seja tarefa fácil (SILVA; JUNQUEIRA, 2016).

As mudanças ocorrem e fazem parte de praticamente todos e quaisquer indivíduo, tanto na vida pessoal quanto profissional, nas organizações e no mundo do trabalho de forma geral não é diferente (SOUZA; VASCONCELOS; ANDRADE, 2010). De acordo com Wood Jr. (2009) existem vários conceitos de mudanças, onde o tema em sua prática desenvolve alterações naturais vindas do ser humano, evoluindo comportamentos fundamentais nos padrões de trabalho, como sinais de respostas para tal evento. Para Chiavenato (1996, p. 24), “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”.

Além disso, considera-se também o fato de que tais eventos afetarão principalmente aspectos provenientes das percepções individuais, como crenças e valores e que haverá um processo de transição, para a assimilação de todos os acontecimentos, onde essas percepções são à maneira de como as pessoas organizam os sentimentos diante do ocorrido (SOUZA; VASCONCELOS; ANDRADE, 2010).

As reações por parte de toda organização, no que diz respeito às pessoas que compõe esse ambiente são diversas, são naturais reações de insegurança, ansiedade e medo, a mais comum entre essas reações é a resistência, tanto da própria organização quanto do indivíduo, pois independentemente do objetivo dessas mudanças, as mesmas não costumam ser bem

vindas, pelo fato do próprio conceito se referir à transformação, algo que fará com que as pessoas se movimentem de forma geral, que saiam da sua zona de conforto (BRESSAN, 2004).

As mudanças ocorrem com o passar dos tempos, entrando novas eras, com isso novas pessoas, modificando aspectos culturais e organizacionais, fazendo com que instituições modifiquem seu modo de pensar e agir, na verdade pessoas que as compõem precisam se adaptar a tais mudanças. Chiavenato (2010, p. 50) relata a importância dos gestores aprender novas habilidades conceituais e técnicas e o mais importante adquirir habilidades humanas, pois são elas que corroboram para que um ambiente mude seus aspectos comportamentais.

É fundamental que os responsáveis de transmitir tais mudanças obtenham preparação e conhecimento de como funciona o andamento da organização, para que os mesmos transmitam os acontecimentos de modo que fique claro e diminua o desconforto, a ansiedade e as impressões geradas entre seu pessoal, pois envolve alterações significativas internas que necessita de planejamento e operacionalização por parte dos mesmos, envolvendo a maneira de como os indivíduos daquele ambiente agem e pensam, sendo necessário no decorrer dos fatos que sejam supervisionados, pois o ocorrido gera atitudes duvidosas e arriscadas ou quando bem transmitidas uma ponte para novas possibilidades (CERIBELI; MERLO, 2013).

Orientar as pessoas adequadamente é um dos primeiros passos para que as mesmas se sintam familiarizadas com quaisquer atividades dentro da organização, posicionando-as em sua nova realidade e esclarecendo o objetivo das mudanças, pois orientá-las significa, esclarecer seu papel, sua posição, fazendo com que reconheçam a situação do lugar e para onde elas devem concentrar seus esforços e quais caminhos devem seguir, fazendo com que as pessoas entendam o rumo que as mudanças pretendem chegar e para isso a participação das mesmas é fundamental (CHIAVENATO, 2010, p. 172).

Silva e Junqueira (2016) apontam alguns modelos que direcionam como deve ser um processo de mudança dentro da organização, um deles seria o processo de “Descongelar-Mudar-Congelar”, o primeiro passo “descongelar”, tem o sentido de preparação do ambiente, para desvincular comportamentos antigos e receber outros novos, o segundo passo aponta para mudança em si, que envolve o processo de transição, tanto dos indivíduos quanto da organização, podendo ter intervenções nos desempenhos, nos processos, habilidades e comportamentos e por último, o passo de “congelar”, que diz respeito a se estabilizar diante de novos eventos adotados, pois tais mudanças podem influenciar na cultura organizacional, nas

práticas desenvolvidas, entre outras variáveis típicas que moldam o funcionamento de uma organização.

A cultura organizacional sofre influência com tais mudanças, sendo uma consequência do ocorrido, ela somente é alterada quando as ações das pessoas passam a ser voltadas a suas modificações, observando que o novo comportamento está produzindo resultados, percebendo que esses atos estão ligados com a implementação das mesmas (CERIBELI; MERLO, 2013). Quando se fala em mudanças organizacionais, isso significa mudanças imediatas no comportamento dos indivíduos, onde os mesmos devem se identificar com a modificação de sua cultura organizacional e entender de modo a interagir com as novas regras e mudanças implementadas (CROZATTI, 1998).

A necessidade de se pensar em etapas de planejamento para lidar com o pessoal nesses casos de mudanças é de papel fundamental da gerência, principalmente ao se pensar que tipo de relação à organização quer estabelecer com seus colaboradores, o que seu desempenho os trará de recompensa e que seu comprometimento valerá os investimentos feitos pela organização (LACOMBE; TONELLI, 2001). Quando se inicia processos de mudanças, vindos de forças internas e externas, as primeiras pessoas a sentir as pressões, são a alta administração, isso faz com que as mesmas voltem sua atenção para os acontecimentos em sua volta, principalmente para a parte interna da organização, é uma busca constante para novas ideias e diagnóstico dos eventos, voltada para soluções que serão experimentadas e gerenciadas para que sejam assertivas e adequadas, de modo que garanta a aceitação do quadro funcional perante as novas práticas (CERIBELI; MERLO, 2013).

O modelo de gestão pode explicar e estimular as habilidades de seus gestores já que os mesmos são vistos como exemplos e precisam lidar com as atividades rotineiras e processos de mudanças repentinas, pois as variáveis que compõem o modelo de gestão da organização podem ser amplas e determina a forma em que seus gestores controlam suas áreas, exigindo e demonstrando sua responsabilidade, determinando o grau de sua autoridade, poder e a forma em que lidam com as consequências mediante suas decisões (REGINATO; GUERREIRO, 2009). As decisões têm efeitos imediatos nos comportamentos de toda organização, que envolverá estágios diversos sobre o fato, onde os mesmos precisam saber analisar e entender as decisões tomadas, pois os níveis de estresses podem comprometer e influenciar na rotatividade, desempenho e satisfação dos envolvidos no processo (SOUZA; VASCONCELOS; ANDRADE, 2010).

Nesse contexto acredita-se que o clima organizacional será um dos fatores fundamentais, como um indicador na percepção de como está sendo o grau de satisfação dos acontecimentos de mudanças por parte dos membros da organização, pois o mesmo é considerado como um elo entre o indivíduo e a organização, expressando a concordância das expectativas e interesses tanto individuais quanto mútuos, envolvendo uma visão mais ampla sobre suas motivações e qualidade do seu desempenho, pelas novas experiências percebidas e experimentadas, podendo ser benéficas ou não para a organização (Bispo, 2006). Em síntese as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, se bem pensadas e preparadas adequadamente, possuem o poder de modificar comportamentos, tanto do colaborador individual quanto do comportamento da organização como um todo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista que o objetivo geral do presente estudo foi analisar os fatores que implicam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte tendo como ponto de partida o clima organizacional. Sendo assim, a pesquisa desenvolvida neste trabalho é classificada como qualitativa e é um caso descritivo por buscar entender um fenômeno, a análise qualitativa é a mais indicada para este tipo de estudo que de acordo com Godoy (1995), busca uma análise direta, tratando de acontecimentos observados em tempo real com o ambiente e a situação em que está sendo estudada por um longo período de tempo, onde os pesquisadores tiveram mais facilidade em compreender e observar o ambiente, embasada em informações secundárias e primárias.

Optou-se neste estudo como estratégia de pesquisa o estudo de caso, por se tratar de um fenômeno com eventos de pouco controle por parte dos pesquisadores. De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do método do estudo de caso deve ser dada quando é possível se fazer observações diretas e questionamentos sistemáticos, em uma unidade que se analisa profundamente. Pretendeu-se analisar as implicações do clima organizacional no comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte e as demais características importantes para compreensão dos objetivos geral e específicos da presente pesquisa.

Os dados e informações obtidos para a elaboração da pesquisa são de origem secundária e primária. Os secundários, foram buscados por intermédio do aprofundamento na revisão bibliográfica dos principais conteúdos e modelos analíticos voltados à temática Clima Organizacional e sua influência no comportamento de colaboradores pertencentes à empresa Ferragens Casa Forte. Já os dados e informações primários, foram obtidos por meio de visitas

técnicas e do uso da observação não-participante, previamente agendadas com os proprietários da empresa estudada e, também com a utilização de um questionário aplicado aos colaboradores.

Para Lima (2010), as visitas técnicas são frequentemente realizadas por diversas orientações de pesquisas científicas e seus procedimentos essenciais consistem na elaboração de um roteiro básico direcionado para a investigação de questões importantes relacionadas ao fenômeno estudado; reprodução fiel do espaço observado transformando-o em documentos válidos para fins de consultas imediatas ou pesquisas futuras; favorece a transformação de vivências práticas em conhecimentos teórico-científicos fundamentais tanto para a academia quanto para as empresas/instituições.

A observação não-participante, de acordo com Vergara (2015) consiste no momento em que o(a) pesquisador(a), apesar de estar presente no ambiente, não interage com o meio ou fenômeno pesquisado, sendo um “espectador atento”, de forma que o(a) pesquisador(a) deve registrar o que é interessante para a pesquisa, de acordo com os objetivos propostos da pesquisa (VERGARA, 2015).

As técnicas utilizadas neste trabalho são técnicas utilizadas com frequência nas pesquisas qualitativas. Dentro da perspectiva da pesquisa qualitativa, o uso do questionário estruturado para medir o clima organizacional empresarial se apresentou como uma das ferramentas de pesquisa para a coleta de informações e pode ser considerada uma fonte importante de levantamento de dados e informações para este estudo de caso. Optou-se por utilizar o questionário estruturado, com a finalidade de obter dos envolvidos com a presente pesquisa, opiniões com maior riqueza de detalhes, para que o próprio sujeito de pesquisa dê sentido aos seus atos e as suas ações, o que foi possível a partir de um questionário adaptado de Villardi, Ferraz e Dubeux (2011). De acordo com Lakatos e Marconi (2007), trata-se de uma técnica em que o(a) informante segue um roteiro previamente elaborado, o que exige do(a) pesquisador(a) domínio do referencial teórico. Este tipo de questionário, procura objetividade nas respostas dos informantes e não a mera quantificação ou representação estatística das informações levantadas.

Para a operacionalização da presente pesquisa, foram aplicados quatro questionários tanto para os cargos estratégicos e táticos (Diretoria e Gerência), e sete para os cargos operacionais (Colaboradores Diversos) e para fins de anonimato dos participantes da presente pesquisa, as informações emitidas pelos quatro proprietários e sete colaboradores da empresa,

foram organizadas e codificadas da seguinte maneira: Proprietários (P-1; P-2; P-3 e P-4) e Colaboradores (C-1; C-2; C-3; C-4; C-5; C-6; C-7). Os questionários aplicados aos colaboradores e as conversas registradas com os proprietários mediante visitas técnicas e observação não-participante foram realizadas no mês de outubro de 2020. Enfatizamos que o estudo de caso foram embasados com o referencial teórico adotado, tendo em vista dar resposta as perguntas de pesquisa e aos objetivos desse trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados o histórico e a caracterização da empresa pesquisada, o panorama do clima organizacional e as vantagens e desvantagens relacionadas ao ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte.

4.1 Histórico e Caracterização da empresa Ferragens Casa Forte

A empresa Ferragens Casa forte é uma empresa familiar, constituída por capital fechado, onde possui predominantemente capital integralizado oriundo da própria família, que iniciou suas atividades empresariais no dia 16 de novembro de 2017. Atualmente a empresa encontra-se localizada, na rua Padre Antônio Dias, 912, no Bairro Alcides Junqueira, no município de Ituiutaba – MG.

Sua situação cadastral se encontra ativa e regular, com regime tributário atrelado ao Simples Nacional, comendo cerca de 15 colaboradores (sendo 4 proprietários, 7 colaboradores registrados com carteira de trabalho e 4 colaboradores que prestam serviços eventuais, quando ocorre aumento significativo das vendas e conseqüentemente das entregas para clientes), atuando na indústria e comércio varejista de ferragens, colunas, vigas e materiais diversos para a construção civil. Os 4 proprietários são Pai e Mãe, Filho Primogênito e Esposa que atuam direta ou indiretamente na empresa.

A pesquisa realizada, também revela como se dá a distribuição dos colaboradores da empresa por sexo. Neste caso em específico não foram contabilizados os membros familiares que são donos-proprietários da empresa Ferragens Casa Forte. Foi possível constatar que na empresa pesquisada, existe a totalidade de colaboradores pertencentes ao sexo masculino. Apesar de não ser regra geral em empresas da construção civil, mas precisamente nos microempreendimentos deste setor é comum a presença hegemônica de pessoas do sexo masculino. Já em relação à remuneração paga a cada colaborador da empresa estudada, tem-se que a maioria recebe “salário comercial”, que em média, de acordo com a Associação Comercial e Industrial de Ituiutaba (ACII, 2020), refere-se a um salário mínimo mais vinte por

cento deste. A distribuição da remuneração salarial na empresa Ferragens Casa Forte possui faixa salarial entre um a dois salários comerciais.

O microempreendimento que serviu de caso ilustrativo da presente pesquisa e reforça que, apesar de se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte, pode trazer importantes revelações quando se pensa nas relações humanas de trabalho e seus impactos na compreensão do clima organizacional analisado.

A empresa possui relativo portfólio diversificado de materiais, sendo sua atividade principal, fabricar colunas e vigas de ferro sob encomenda ou não. Estes tipos de estruturas construídas em barras de ferro, conforme relatado pelos proprietários, são consideradas o diferencial da empresa no setor da construção civil local e faz parte do principal produto mais vendido da empresa. Suas instalações constituem numa estrutura com formato de barracão, em seu imobilizado tem como posse um veículo e um reboque de pequeno porte (carretinha) para transporte de cargas e para realização de entregas a clientes.

A Ferragens Casa Forte possui um organograma enxuto, distribuído hierarquicamente por membros da família proprietária da empresa – que ocupam os cargos estratégicos e de gerência geral, e os colaboradores em sua totalidade estão restritos aos cargos operacionais posicionados no chamado “nível de chão de fábrica” – nível este muito enfatizado pelos pioneiros da Escola Clássica da Administração, particularmente nos trabalhos de Taylor.

O casal de proprietários foi responsável pelo aporte de capital necessário para a abertura da empresa, sendo essa formada sob a filosofia empresarial patriarcal, sendo o mesmo o responsável por delegar as atividades tanto corporativas quanto administrativas da empresa para outros membros da família. O controle corporativo e administrativo da empresa é de responsabilidade do filho mais velho e sua esposa, onde os mesmos atuam gerenciando o negócio.

O filho primogênito dos proprietários, exerce atividades como a compra de matéria prima para a fabricação de seu produto final (vigas e colunas de ferro), negocia e desempenha papel de vendedor interno e externo, faz visitas técnicas em obras quando solicitado um orçamento pelos clientes, sendo titulado como gerente geral. Atua ainda como selecionador e contratante de colaboradores, além de manter contatos permanentes com fornecedores e vendedores de material de construção. Sua esposa é responsável pelas questões administrativas, como recebimentos e cobranças de notas, entrada e saída do caixa, serviços bancários, lançamento de notas, gerenciamento de estoque, desempenha funções relacionadas aos recursos

humanos, garantindo os direitos trabalhistas, fazendo o recolhimento do ponto, repassando pagamentos, tributos e benefícios para os colaboradores.

Os proprietários contam ainda, com auxiliares tanto no setor de vendas quanto no setor administrativo, a empresa conta com um vendedor responsável pelo atendimento de clientes no interior da loja, já na área da administração geral da empresa, a parte contábil, por exemplo, é exercida por um contador profissional que presta serviços terceirizados, sendo responsável pela emissão da folha de pagamento e regularização dos impostos a serem pagos, entre outros serviços de natureza contábil.

4.2 Panorama do Clima Organizacional

As origens dos estudos e pesquisas sobre “Clima Organizacional” remontam-se à década de 1960 no Estados Unidos da América (EUA), particularmente através dos estudos feitos Forehand e Gimer ao buscarem compreender o fenômeno “Comportamento Organizacional” (BISPO, 2006). As contribuições destes estudos, foram favoráveis ao entendimento do clima organizacional no ambiente de trabalho e permitiu comparar aspectos técnicos de produção com aspectos humanos de desempenho. A partir deste marco histórico, o clima organizacional passou a ser visto como um importante instrumento para medir o grau de satisfação dos colaboradores de determinada empresa ou organização, possibilitando associar satisfação com elementos da cultura empresarial, estrutura hierárquica, desempenho, produtividade, canais de comunicação, missão da empresa e valorização profissional.

Sendo assim, o clima organizacional encontrado na empresa Ferragens Casa Forte, revela por meio da percepção dos envolvidos na presente pesquisa um conjunto de atividades que permitem aos proprietários e colaboradores identificar as suas competências, os seus valores e os seus interesses, tomar decisões em relação à sua vida profissional e gerir os seus projetos de vida. Os colaboradores da empresa estudada, ao serem arguidos sobre os “padrões de desempenho” exigidos e praticados no ambiente de trabalho, se posicionaram de maneira positiva, afirmando que “os padrões de desempenho do setor onde atuam são compatíveis com metas e desafios estipulados pela empresa, apesar de que em algumas situações existem sobrecarga de trabalho” (C-2 e C-3, 16/10/2020), algo hipoteticamente possível quando se pensa na dinâmica de trabalho da construção civil. Já os colaboradores (C-1 e C-6, 16/10/2020), foram enfáticos ao destacarem que “existe forte ênfase no trabalho em equipe, no sentido de que a integração facilita o cumprimento dos objetivos proposto pela empresa”, destacando que o mesmo seria o ideal a ser praticado e que o assunto é de suma importância para a empresa.

Foi constatado que o clima organizacional fornece instrumentos aos proprietários para a administração dos negócios da empresa e melhoria contínua dos colaboradores para o desenvolvimento das atividades rotineiras de trabalho e desempenho profissional, podendo ser confirmado com as respostas dos colaboradores C-1, C4 e C7, que destacam que a “confiança e o apoio interpessoal é uma característica muito presente entre eles, e que a mesma é valorizada por todos” conforme exposto pelos colaboradores (C-1, C-4 e C-7, 16/10/2020).

Corroborando com as falas dos colaboradores e percepções dos proprietários da empresa Ferragens Casa Forte tem-se que os elementos do clima organizacional, se adequadamente incorporados possibilitam: i) aprofundar o autoconhecimento do colaborador em relação às suas competências, valores e interesses; ii) oferece informações sobre as possibilidades de mobilidade horizontal e ascensão profissional na estrutura organizacional; iii) incentiva o desenvolvimento profissional, por meio de um planejamento de carreira; iv) desenvolve soluções inovadoras que permitam compatibilizar necessidades e investimentos.

No âmbito do levantamento reforça-se a necessária sinergia dos pontos acima em destaque o colaborador C-5, afirma que “aqui na empresa existe reconhecimento, pois existe o sentimento de que as pessoas são reconhecidas e recompensadas pelo bom trabalho que fazem e quando algo sai errado, não são ignoradas, criticadas ou punidas, mas sim corrigidas” (C-5, 16/10/2020). Em contrapartida o colaborador C-3, ressalta que a situação real é de que “quando algo sai errado, as pessoas são ignoradas, punidas e criticadas” mais o mesmo reconhece e enfatiza que “o ideal seria ser recompensado por um bom trabalho e que o assunto é de grande importância para ser discutido na empresa” (C-3, 16/10/2020).

A Figura 1, fundamentada nos resultados de pesquisa sobre clima organizacional feita por Bispo (2006), expressa os pontos favoráveis e os pontos desfavoráveis encontrados em ambientes empresariais diversos, o que inclui as micro e pequenas empresas, bem como as empresas de natureza familiar, como é o caso aqui estudado da empresa Ferragens Casa Forte.

Clima Organizacional		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação
⇒ desmotivação	⇒ apatia	⇒ motivação
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mutua empresa / funcionários,	⇒ baixa credibilidade mutua empresa / funcionários,	⇒ alta credibilidade mutua empresa / funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação as mudanças,	⇒ media adaptação as mudanças,	⇒ maior adaptação as mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ media rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ media abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ media dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeito,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeito,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento nos negócios,	⇒ baixo envolvimento nos negócios,	⇒ alto envolvimento nos negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Figura 1 – Resultados Proporcionados pelos Recursos Humanos com os Diversos Níveis de Clima Organizacional.

Fonte: BISPO (2006, p. 259).

Os pontos favoráveis e desfavoráveis acima destacados, possibilitam ações para auxiliar no processo de correções de rumo e desenvolvimento desejado da empresa estudada. Tem ainda a finalidade de potencializar o processo de profissionalização dos colaboradores, considerando a dinâmica de trabalho e a realização das tarefas.

Quando se compara os pontos favoráveis e os pontos desfavoráveis destacados por Bispo (2006) com aquilo que é praticado na empresa Ferragens Casa Forte, têm-se as seguintes situações: sob a ótica do colaborador C-4 “o trabalho por ele realizado contribui muito pouco quando se pensa na liberdade para realizar suas tarefas rotineiras e não permite ascensão profissional na hierarquia da empresa” (C-4, 16/10/2020); Por outro lado, o colaborador C-7 destaca que “existe em seu setor de trabalho liberdade para aceitar papéis de liderança, podendo contribuir para o crescimento profissional” (C-7, 16/10/2020). Estes posicionamentos divergentes em relação ao ambiente de trabalho na empresa Ferragens Casa Forte, mostram as

variações de comportamento e percepção demonstrados na Figura 3, quando se analisa os níveis desfavoráveis e favoráveis de clima organizacional.

Geralmente os pontos desfavoráveis e favoráveis explicitados na Figura 3, quando adequadamente corrigidos ou incorporados por determinada empresa, podem: i) estimular o processo de autoavaliação e autodesenvolvimento pessoal e profissional; ii) promover a reflexão sobre as tendências do mercado de trabalho, o sentido do trabalho e a cidadania organizacional; iii) disseminar conceitos sobre planejamento de carreira e desenvolvimento de competências profissionais; iv) informar sobre oportunidades oferecidas pela empresa Ferragens Casa Forte, conciliando-as com as necessidades de crescimento profissional dos colaboradores.

4.3 Ambiente de Trabalho da Microempresa Familiar: Vantagens e Desvantagens

As empresas familiares são formas predominantes de empresas em todo o mundo. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores junto com seus parentes. No Brasil, a realidade não é diferente. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017) revela que 52% das micro e pequenas empresas são consideradas familiares e que por setor econômico as empresas de construção civil representam 30%. Porém mesmo diante desses números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande.

Hoje no Brasil, vigora a Lei 9.841 de 1999, sendo a microempresa definida como uma empresa cujo faturamento anual é de até R\$ 244 mil, enquanto a pequena empresa é aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 244 mil e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhão. Apesar da importância das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) e das empresas familiares no âmbito socioeconômico do país, a taxa de mortalidade dessas modalidades de empresas nos dois primeiros anos de vida é de 24,4%, enquanto de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam à segunda geração, e apenas 5% à terceira geração (Sebrae, 2017). Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade.

Os estudos realizados por Belmonte e Freitas (2012) em empresas familiares paulistas, revelam que as empresas familiares representam uma grande parcela de todas as organizações que atuam no Brasil e no mundo, sendo consideradas como fontes de contribuição socioeconômica para o país, gerando trabalho, renda e qualidade de vida. Belmonte e Freitas (2012), ainda destacam que apesar das inúmeras pesquisas realizadas sobre o tema “empresa

familiar”, ainda não existe um conceito comum ou mesmo uma única teoria que fundamente o desenvolvimento de empresas familiares.

Na empresa Ferragens Casa Forte, o processo de gestão se assimila por aquilo que foi caracterizado, de acordo com os estudos revelados tanto por Lodi (1998), quanto por Gonçalves (2000), quando se constatou que a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

A gestão nas empresas familiares é muitas vezes diferente dos outros tipos de gestão, ela traz vantagens que se forem bem trabalhadas, podem ajudar a empresa a se diferenciar dentro do seu mercado, e também desvantagens, que se não trabalhadas podem atrapalhar a empresa e até mesmo leva-la a falência.

Associando as vantagens e desvantagens encontradas na empresa Ferragens Casa Forte aos resultados encontrados por Lodi (1998), tem-se que as vantagens podem ser: i) empresas familiares sobressaem às outras na questão de qualidade, pois há um maior comprometimento estando o produto ou serviço associado ao nome da família, para serem oferecidos ao mercado; ii) Há uma união maior entre acionistas e sócios, fazendo com que os mesmos sustentem a empresa em possíveis épocas ruins, e também uma melhor comunicação entre Diretoria Executiva, Conselho Administrativo e os sócios em geral; iii) Durante a sucessão haverá sempre um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais. Já em relação às desvantagens têm-se: i) As relações internas entre os participantes da organização são muito pessoais, onde há interferência de fatores emocionais na tomada de decisão; ii) Os erros cometidos dentro da empresa por descuidos ou por falta de comprometimento não são tratados com punições, seja qual for a situação; iii) A facilidade que há dos sócios confundirem o patrimônio pessoal com o da empresa.

De maneira geral as denominadas “empresas familiares”, são concebidas por possuírem laços afetivos entre os membros familiares, o que pode aumentar, por exemplo, o comprometimento dos envolvidos com o negócio. Por outro lado, pode ser considerada uma desvantagem o fato de que muitas vezes, os familiares não separam os interesses pessoais dos

interesses empresariais e profissionais do empreendimento familiar, deixando-os influenciar as decisões e, às vezes, até causar transtornos no ambiente das empresas.

Dessa forma, a boa gestão profissional torna-se essencial para garantia de sobrevivência das empresas familiares. Como o cenário externo é o mesmo para a maioria das empresas, o que faz a diferença é o planejamento, a gestão, a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento pessoal da empresa e de seu empresário-proprietário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, objetivou analisar o clima organizacional e suas implicações no comportamento do colaborador na empresa Ferragens Casa Forte. Para isso utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso e através de uma análise qualitativa, buscou-se responder aos questionamentos de pesquisa, quais sejam, como o clima organizacional contribui para influenciar positiva e/ou negativamente o comportamento dos colaboradores? o modelo de gestão do clima organizacional da empresa Ferragens Casa Forte influencia a satisfação e as práticas de seus colaboradores? Para responder estas questões norteadoras da pesquisa realizada buscou-se alcançar o objetivo geral que foi analisar os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte.

Com base no trabalho de Bispo (2006), o questionário aplicado tem referência de dois tipos de modelos analíticos, o de Litwin e Stringer, que utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores e o de Kolb, que utiliza uma escala de sete fatores/indicadores para medir o nível de relacionamento entre colaboradores e a empresa, o que permitiu compreender os principais elementos relacionados ao clima organizacional vivenciado na empresa Ferragens Casa Forte.

Conclui-se, portanto, que o clima organizacional da empresa estudada é agradável quando se pensa que a maioria dos colaboradores possui sentimento de que a empresa Ferragens Casa Forte os valoriza e o tratamento é considerado cordial. Por outro lado, alguns colaboradores destacam que a falta de liberdade para realizar suas tarefas de trabalho e pouca perspectiva de ascensão profissional torna o clima organizacional desagradável e desmotivador.

Ao analisar o processo de comunicação interno da empresa Ferragens Casa Forte, com relação à conformidade com as normas e regras de trabalho praticadas no dia a dia entre os setores da empresa, cada respondente teve uma opinião, ressaltando que existem divergências quanto à percepção individual de cada colaborador nas relações estabelecidas, pois enquanto uma pessoa acredita que as normas e regras estabelecidas encontram-se em conformidade com os

objetivos da empresa, o inverso também acontece demonstrando certo cerceamento de liberdade para a prática do trabalho. A ênfase no trabalho em equipe, mostrou se positiva entre os respondentes, nesse sentido constatou-se que um determinado colaborador, juntamente com a gerencia, precisa trabalhar em harmonia, para que bons vínculos surjam entre os colaboradores, gerando resultados satisfatórios e um proveitoso clima organizacional.

Em relação aos quesitos de padrões de desempenho, reconhecimento e clareza organizacional (no sentido de se ter uma comunicação clara mediante os objetivos diários), os resultados demonstraram uma divergência entre os respondentes, mais que, os mesmos sabem e reconhecem a maneira ideal de trabalhar em relação a esses assuntos e a importância em discutir o mesmo nas reuniões de trabalho. No entanto, a percepção coletiva dos colaboradores foi positiva em relação à confiança e apoio interpessoal, tanto na situação real vivida por eles, quanto a ideal em se trabalhar, entendendo que a valorização desse aspecto estimula a prevalência do respeito e apoio uns aos outros, tanto por parte dos colaboradores quanto dos proprietários.

Na pergunta sobre liderança, a maioria diz se sentir “à vontade” em assumir o papel caso seja solicitado, pois sentem que por parte da gerência geral, essa confiança é transmitida para eles, e que os mesmos podem desempenhar o papel pelo menos por um dia, caso haja necessidade, indo ao encontro com o aspecto destacado no parágrafo anterior. Já a visão dos colaboradores em relação à formação gerencial, indica que alguns deles não se sentem liderados por alguém que tenha preparação para atuar no cargo, mais que não veem importância nesse aspecto para o mesmo ser discutido futuramente. Em relação ao impacto gerado pelo trabalho desenvolvido na empresa, a maioria diz sentir que realmente fazem a diferença, e acreditam que isso impacta tanto os colegas quanto a empresa e clientes.

Por fim conclui-se também, que a gestão da empresa é harmônica visando o crescimento e desenvolvimento da mesma. Apesar disso, ainda não são utilizados adequadamente ferramentas administrativas de maneira profissional, já que a decisão intuitiva predomina em relação à decisão racional, o que inibi a melhoria dos proprietários, colaboradores e da própria empresa. Como sugestão para futuros estudos, propõe-se realizar pesquisa de fluxo financeiro e análise do desenvolvimento organizacional, por se tratar de uma empresa que se encontra no mercado da construção civil local há pouco mais de três anos.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ITUIUTABA – ACII. **Salário comercial2020**. Disponível em <<https://acii.net.br/>>. Acesso em: 19/11/2020.

- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, Out./Nov./Dez. 1996.
- BEGNAMI, M. L.V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO/UNIARARAS**, Araras, v.1, n. 2, p. 38-47, 2013.
- BELMONTE, V. A. B; FREITAS, W. R. S de. Empresas familiares e profissionalização da gestão: estudo de caso em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, JAN./MAR. 2013.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Brasília: CAPES, 2010.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo v. 16, n. 2, p. 258-273. Maio/Ago. 2006.
- BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./nov./dez. 2012.
- BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: **I Seminário de Gestão de Negócios**, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004.
- CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicase. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 134-154, abr./jun. 2013.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Escolas de estudos, FIEP/CAFI**, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 20, Maio/Ago. 1998.
- FARIA, J. L. L.; POLETO, M. L. F.; MEDINA, T. F.; CASTRO, N. R.; Clima organizacional e a vulnerabilidade ao estresse no trabalho. **Revista Científica Univiçosa**, Viçosa, v. 8, n. 1, p. 230-235, Jan./dez. 2016.
- FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura Organizacional e Dependências de Poder: A Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n. 2, p. 73-95, Maio/Ago. 1997.
- FERREIRA, V. C. P; CARDOSO, A. S. R; CORRÊA, C. J; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- GODOY, A.S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP, vol. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar 2000.
- HAVE, S.T; HAVE, W. T; STEVENS, F; ELST, M.V. D; POLCOYNE, F. **Modelos de gestão: o que são e como deve ser usado**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 157-174, Maio/Ago. 2001.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012.

LIMA, A. P. **Visitas técnicas: interação escola-empresa**. Curitiba-PR: Editora CRV, 2010.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A.C.M.; Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização – IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **IX SEGeT 2012**, out. 2012.

PEREIRA, H. J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, [Tese de Doutorado], 1995, 297p.

PESSOA, A. Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares. **Agencia Sebrae de Notícias**, Piauí, jul. 2017. Disponível em: <<http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=De%20acordo%20com%20pesquisa%20do,dez%20empreendimentos%20C%20seis%20s%C3%A3o%20familiares>>. Acesso em: 21/11/2020.

PINTO, E. P. **Gestão Empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: RPA, Jan./Fev. 2006, p. 81-105.

PISTORE, G. C.; **Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos trabalhadores: estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha**. 2013. 109 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

REGINATO, L; GUERREIRO, R. **A influência das características do modelo de gestão no desempenho da empresa: um estudo de caso**. In. XVI Congresso Brasileiro de Custos – Fortaleza, CE, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009.

RODRIGUES, J. L. K.; COSTA, S. O.; LIMA, T. J. B.; COELHO, F. A.; SILVA, J. L. G.; SANTOS, N. M. B. F. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior. **Revista ENIAC Pesquisa**, Guarulhos, v. 5, n. 1, p. 29-46, jan./jun., 2016.

- RUDAI, T. A.; LIMA, A. C. F. J.; OLIVEIRA, B.M.; ALVES, D.; BORGES, J. F. S.; Os impactos do processo de estruturação de uma empresa familiar de transporte em seu clima organizacional. **Revista Científica UMC**, Mogi das Cruzes, v. 3, n. 1, fev. 2018.
- SANTOS, M. T.; CODA, R.; MAZZALI, L.; Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 6, n.2, p.27-46, abr./jun., 2010.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002, p.187-207.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil Curitiba: IBQP**, 2017.
- SILVA, E. A.; JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão de mudança organizacional: em busca de novas propostas de pesquisadores brasileiros. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Belém, v. 5, n. 2, p. 101-115, jul./dez. 2016.
- SILVA, E. N. O.; FERNADES, J. H. M.; **A influência do clima organizacional no desempenho das organizações: Estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema-Pa.** Capanema, jan. 2019
- SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 021-034, jan./ fev. 2013.
- SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L, C.; ANDRADE, J. E. B. Pesquisa sobre Mudança nas Organizações: a Produção Brasileira em Micro Comportamento Organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 32-46, jul./dez. 2009.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- VIEIRA, J.Â.; ANJOS, A. C.; SILVA, L. C. O. Comportamento organizacional: diferenças na produção empírica entre psicologia e administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 152-162, jul./set.2016.
- VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 45(2), p. 303-29, mar./abr. 2011.
- WOOD, T. JR. **Mudança organizacional.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.