



## CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CENTER VIDROS



<https://doi.org/10.56238/levv16n46-074>

Data de submissão: 24/02/2025

Data de publicação: 24/03/2025

**Márillos Peres de Melo**

Doutor em produção vegetal\_ UFT

E-mail: marllosperes@unirg.edu.br

**Claudeilda de Moraes Luna**

Pós-graduada em Planejamento e Gestão Empresarial\_ UNIMONTE

E-mail: cmluna.claudialuna@gmail.com

**Paula Dielly Lopes da Silva**

Pós-graduação em metodologias ativo, docência do ensino superior \_ Faveni

E-mail: pauladiellylopes@gmail.com

**Euripedes Martins da Silva Junior**

Mestre em educação profissional e tecnológica \_ IFTO

E-mail: euripedesjunior1211@gmail.com

**Dionathan Sales Azevedo**

Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos \_ UNINTER

E-mail: adm.dionathan@gmail.com

**Phamilla Lima Ribeiro**

MBA em Gestão Pública\_ UNIDERP

E-mail: phamillla@hotmail.com

**Rômulo Caldeira de Souza Maia**

Graduação - Administração de Sistemas de Informação.

Mestrado - Administração e Desenvolvimento Organizacional.

CNEC

E-mail: romulosouzamaia@gmail.com

**Adonaldo Avelino de Oliveira**

Economista e especialista em administração hospitalar

E-mail: Adonaldo\_13@hotmail.com

### RESUMO

O clima organizacional constitui-se de muitos fatores no contexto de uma empresa, trata-se de um conjunto de fatores que corroboram entre si para formar a ambiente de trabalho de pessoas, a empresa de alguém, o cliente de outra empresa, enfim, uma instituição que serve e é servida por outras instituições e pessoas. Este estudo teve como objetivo realizar um estudo do clima organizacional de uma empresa de revenda de vidros da cidade de Gurupi-TO. Trata-se de um estudo de caso, devido aos questionamentos, problemas e soluções que a organização apresenta. Por meio deste estudo foi possível



constatar que os relacionamentos interpessoais nas empresas familiares são mais complexos do que nas empresas tradicionais, visto que a carga de subjetividades atua de forma mais decisiva, porém, na empresa pesquisada, as respostas ao questionário demonstraram que este fator não foi um impeditivo para que a mesma permanecesse no mercado, mas que fortaleceu e permitiu que a mesma atingisse a terceira geração da família.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Micro empresa. Empresa familiar.

## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional constitui-se de muitos fatores no contexto de uma empresa, trata-se de um conjunto de fatores que corroboram entre si para formar a ambiente de trabalho de pessoas, a empresa de alguém, o cliente de outra empresa, enfim, uma instituição que serve e é servida por outras instituições e pessoas.

Portanto, fatores como cultura, ideologias, posicionamentos entre outros de seus gestores ou de colaboradores vão ajudando a construir o ambiente organizacional espontâneo de uma empresa, mas é importante que durante o planejamento estratégico seja revisto os caminhos que esse ambiente natural tem tomado e se é benéfico para os seus objetos e se refletem a sua missão e visão.

Nesse estudo foi abordado o clima organizacional em uma empresa familiar de pequeno porte localizada na cidade de Gurupi-TO. Propõe-se uma abordagem do interno para o externo, ou seja, a partir das pessoas para os resultados. Obviamente que aqui não é uma proposta de análise de conteúdo linear ou unilateral, visto que as pessoas são sociáveis, influenciam e são influenciadas pelo meio e por outras pessoas.

Portanto, a partir da realidade da empresa familiar Center Vidros localizada na cidade de Gurupi-TO, construiu-se esta proposta de investigação de seu clima organizacional em um tipo de empresa que representa 90% das empresas existentes no Brasil, chegam a representar cerca de 65% do PIB nacional 65% dos trabalhadores brasileiros estão empregados graças a elas: a empresa familiar (IBGE, 2021).

A literatura relativa embasa esta pesquisa em relação aos conceitos teóricos, legalidade, tendências e procedimentos relacionados às empresas familiares e clima organizacional, evidenciando que se trata de uma temática extremamente pertinente não apenas pela sua representatividade junto à economia brasileira, mas por ser uma organização complexa e que carece de estudos para que se descubra meios de torna-las mais sustentáveis e produtivas.

Sobre as empresas familiares é importante destacar as pesquisas de Banker (2017), Bezerra (2014) e Denck e Lima (2018). Enquanto que a respeito de clima organizacional tem-se as contribuições importantes de Carvalho et al (2018) e Martins (2015). Com o objetivo de estudar o clima organizacional da empresa familiar Center Vidros.

Com o passar do tempo e o desenvolvimento da família, as empresas familiares passam pelo processo sucessório e novas lideranças se apresentam na organização. Neste contexto, manter relações familiares harmoniosas e relacionamentos estáveis e profissionais contribui para espelhar essas relações a outros colaboradores da organização. Portanto, questionou-se: como está o clima organizacional da empresa Center Vidros?

O objetivo principal foi estudar o clima organizacional da Empresa Center Vidros, enquanto que secundariamente buscou-se apresentar o organograma da empresa estudada, definir a identidade

da empresa através da missão, visão e valores/princípios; elaborar o diagnóstico estratégico por meio de sondagem da percepção dos membros da família que trabalham na Center Vidros e relacionar ações estratégicas para a empresa.

O clima organizacional é uma força ou uma fraqueza da empresa, isso vai depender de sua salubridade, visto que tanto pode levar às pessoas a agirem de forma extremamente colaborativa em relação aos objetivos e metas a empresa quanto agirem de forma completamente contrária.

As empresas familiares possuem uma carga emocional envolvida em seu clima organizacional que funciona como uma moeda de duas caras, onde uma pode levar ao sucesso e a outra ao fracasso.

Portanto, ao se realizar uma pesquisa sobre a percepção de membros da família que trabalham em uma empresa familiar irá contribuir com a literatura concernente no sentido de que ao abordar essa realidade específica é possível que sejam feitas conclusões inéditas ou que corroborem com as pesquisas já existentes, mas de qualquer forma é uma contribuição para a construção de um constructo teórico para essa temática.

Enquanto que, na prática, o estudo sobre o clima organizacional desta empresa pode levar a uma reflexão pela família que a conduz a respeito dos métodos e processos escolhidos para a sua gestão, isso poderá resultar na melhoria desses processos e, conseqüentemente, do próprio clima organizacional.

## **2 MATERIAIS E MÉTODOS**

Metodologia científica é o estudo dos procedimentos ou dos instrumentos necessários para a elaboração de um trabalho científico, é o conjunto de técnicas e processos empregados para a pesquisa e a formulação de uma produção científica.

É a fase da investigação e da coleta de dados sobre o tema a ser estudado, tem a importância para identificar e entender a natureza de um fenômeno. Neste artigo foi utilizados alguns métodos de pesquisas como: aplicação de pesquisa documental, pesquisa de campo e bibliográfica.

O delineamento da pesquisa deu-se por meio da aplicação de entrevista que foi realizada com os membros da família proprietária da Empresa Center Vidros, para entender os processos relacionados à gestão estratégica de seu clima organizacional.

A técnica de pesquisa que foi utilizada se chama estudo de caso, devido aos questionamentos, problemas e soluções que a organização apresenta.

As informações foram pesquisadas na vidraçaria Center Vidros, que está localizado na cidade de Gurupi, Tocantins. A empresa se classifica como uma empresa familiar de pequeno porte e nela trabalham 5 pessoas da mesma família.

O proprietário e sua esposa trabalham na gestão da empresa, mas isso não quer dizer que seus três filhos não participem das decisões, os dois filhos trabalham na parte operacional da empresa e a filha na parte administrativa e contábil.

Para possibilitar um maior panorama sobre o entendimento do problema, utilizou-se de questionário estruturado com o intuito de verificar como a gestão familiar pode influenciar no clima organizacional. Esse questionário será realizado pelas 5 pessoas da mesma família que trabalham na empresa, introduzindo também questões abertas sobre satisfação em trabalhar na empresa, clima organizacional e opinião sobre os gestores. Além disso, a autora da presente pesquisa faz parte.

Os dados receberam uma análise tanto qualitativa quanto quantitativa, visto que o objetivo é conhecer o clima organizacional da empresa estudada.

### 3 RESULTADOS

Idealizada e fruto do espírito empreendedor e pioneiro de Gurupi, o senhor patriarca da família, João Pessoa de Sousa, que a fez tomar forma ainda quando o Estado de Tocantins era apenas sul de Goiás, depois de anos de experiências adquiridas, seus nove filhos cresceram e foram inseridos na empresa.

Desde a década de 1990 a empresa ficou conhecida na cidade de Gurupi-TO e região por fornecer vidros para a construção civil e outras finalidades, fazendo negócios com muitas pessoas e empresas e, conseqüentemente, contribuindo para o progresso da localidade.

Com o passar do tempo a maioria dos filhos do Senhor João se afastou desse ramo restando apenas dois dos nove filhos, sendo que destes o Senhor Elias Nogueira de Sousa destacou-se e manteve-se trabalhando com vidros como fez desde que tinha aproximadamente 12 anos.

Com o casamento o Senhor Elias encontrou em sua esposa, a senhora Patrícia Carneiro Gomes, a parceira ideal para abrir um negócio de vidros que foi o embrião do que hoje é a Empresa Center Vidros, especialista em vidraçaria, especializada em: portas, janelas, coberturas, fechamento e envidraçamento de sacadas, muros, bancadas de vidros temperados e laminados. Trabalhamos também com espelhos comuns e bisotê, vitrines, box para banheiro, guarda corpo e demais produtos de vidro temperado.

Durante essas quase três décadas de existência a Empresa Center Vidros passou por algumas crises, algumas de origem interna e outras influenciadas por questões econômicas externas.

Algumas dessas crises levaram os proprietários a recuar e fecharem a empresa, porém, está reaberta outras vezes, se fortaleceu e resistiu até o momento:

A seguir tem-se a missão da empresa que por sua vez é:

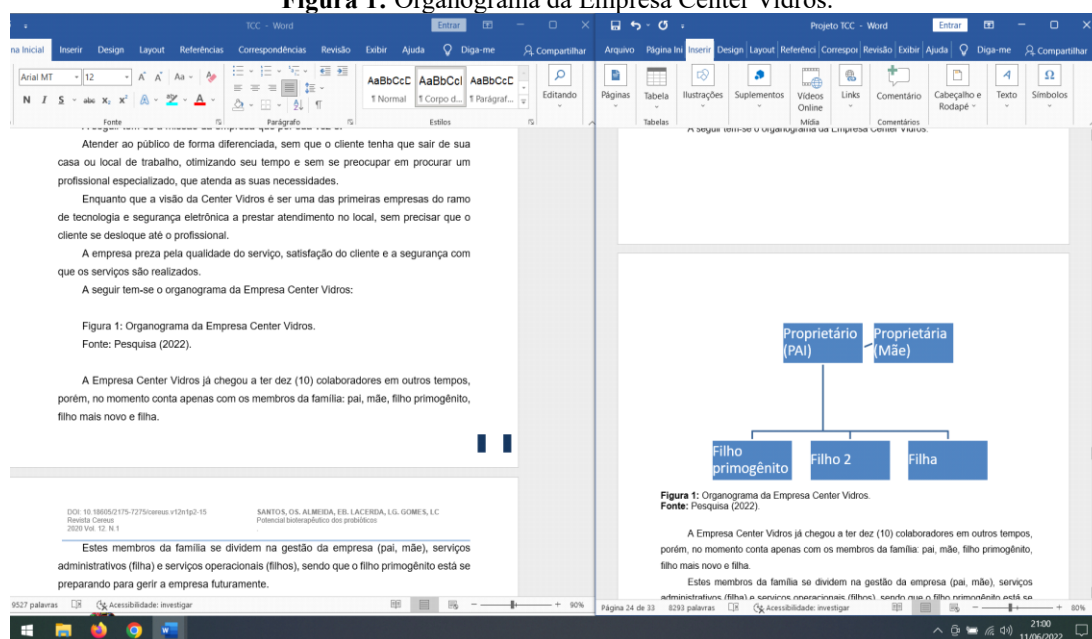
Atender ao público de forma diferenciada, sem que o cliente tenha que sair de sua casa ou local de trabalho, otimizando seu tempo e sem se preocupar em procurar um profissional especializado, que atenda as suas necessidades.

Enquanto que a visão da Center Vidros é ser uma das primeiras empresas do ramo de tecnologia e segurança eletrônica a prestar atendimento no local, sem precisar que o cliente se desloque até o profissional.

A empresa preza pela qualidade do serviço, satisfação do cliente e a segurança com que os serviços são realizados.

A seguir tem-se o organograma da Empresa Center Vidros:

**Figura 1: Organograma da Empresa Center Vidros.**



**Fonte:** Pesquisa (2022).

A Empresa Center Vidros já chegou a ter dez (10) colaboradores em outros tempos, porém, no momento conta apenas com os membros da família: pai, mãe, filho primogênito; filho mais novo e filha.

Estes membros da família se dividem na gestão da empresa (pai, mãe), serviços administrativos (filha) e serviços operacionais (filhos), sendo que o filho primogênito está se preparando para gerir a empresa futuramente.

A Center Vidros tem o histórico de ser pioneira no mercado de vidros em Gurupi-TO e sul do Tocantins e oferecer produtos de qualidade e investir em tecnologias de produção, possuindo um excelente relacionamento com seus clientes e fornecedores ainda possui planejamento estratégico mesmo sendo uma empresa de pequeno porte e familiar, e manter um sistema de gestão tradicional.

As empresas familiares precisam ter administradores que tomem atitudes inteligentes no sentido de buscar conhecer as práticas de gestão e o mercado em que atua (BANKER, 2017).

Percebeu-se que por meio da história desta organização que a mesma passou por transformações ao longo de sua trajetória, que demandaram tomada de decisões de seus gestores/proprietários com base no conhecimento do mercado em que ela estava inserida e, muito provavelmente, que por causas dessas decisões acertadas é que a mesma sobreviveu tanto tempo no mercado.

Os modelos de gestão tradicional não são inteiramente adequados para a gestão de empresas familiares, tais empresas têm suas vantagens, mas também apresentam dificuldades, entre as quais se destacam as questões de poder dentro da empresa, a exemplo, quando há a aposentadoria ou óbito do fundador e a gestão da desta passa para seus herdeiros (BEZERRA, 2021).

Para que uma empresa seja considerada familiar é necessário que essa seja o principal patrimônio da família e que haja uma intenção clara de que o negócio seja repassado para as gerações seguintes, segundo pesquisas do ramo, por volta de noventa por cento das empresas brasileiras são negócios familiares, trata-se de um dos modelos mais comuns no mercado (DENCK, LIMA; 2018).

As pessoas normalmente iniciam um negócio familiar quando estão desempregadas ou quando precisam complementar sua renda, e este normalmente torna-se uma permanente e suficiente fonte de renda para a família, além de que o fato de poder ter horários flexíveis e processos, de poder contar com familiares, amigos e conhecidos como possíveis clientes, além do fato de que as pessoas envolvidas no trabalho compartilhem dos mesmos valores (BEZERRA, 2021).

O professor *Eric Lethbridge*, da Universidade de Oxford é uma referência quando se trata de conceituação de empresas familiares, e ainda faz uma subdivisão classificando-as em tradicionais, híbridas e de influência familiar (BANKER, 2017).

Encaixa-se no modelo tradicional as empresas familiares que possuem capital fechado, e nessa categoria encaixa-se a maioria das empresas brasileiras, sejam elas pequenas ou médias, essas empresas, são aquelas em que os membros da família exercem o papel de gestores também, não há muito o hábito de expor informações financeiras ou ter conselhos para aprovar decisões desse caráter (DENCK, LIMA; 2018).

Já a empresa familiar caracterizada como híbrida é aquele que possui capital aberto, ou seja, qualquer pessoa que queira pode investir nela por meio de suas ações na bolsa de valores, mas o controle da empresa sempre permanecerá com a própria família, visto que esta não abre mão da posse da maioria das ações, enquanto que o processo de gestão mesmo familiar precisa ser mais transparente visto que é necessário prestar contas aos demais acionistas. Porém, a gestão, normalmente é feita por profissionais capacitados e contratados pelos acionistas (BEZERRA, 2021).

Enquanto que a empresa com influência familiar possui capital aberto, ou seja, a família não é proprietária de mais da metade das ações, mas isso não a descaracteriza como empresa familiar pelo fato de que uma determinada família possui uma significativa parcela das ações, não exercendo a

gerência, mas ainda forte influência nas decisões, mesmo que de forma indireta, na gestão dessa empresa (BANKER, 2017).

Os desafios são muitos para as empresas familiares e são específicas delas mesmas, e suas condições especiais geram muitas situações desafiadoras que são diferentes das empresas tradicionais, entre as quais a sucessão familiar, ciúmes, questões que envolve a partilha de lucros, sustentabilidade e investimento na própria empresa, entre outros fatores que são decididos muito mais pelos critérios da emoção que é provocada pelos laços familiares do que visando estratégias econômicas (BANKER, 2017).

A gestão de empresas familiares é complexa e baseada em variáveis que não são as mesmas das empresas tradicionais, visto que tem muitos pontos positivos e também dificuldades que tem a ver com as relações familiares (BEZERRA, 2021).

Para Freitas e Barth (2012) as empresas familiares possuem uma cultura que é oriunda da família a qual a fundou, esta é transportada para o ambiente corporativo por meio de crenças, princípios, costumes e valores, assim é muito comum que se tenha uma cultura organizacional onde se cultua um membro da família que seja ilustre para aquela família, seus mitos e atos heroicos até mesmo para a construção da própria empresa, assim essas histórias vão sendo cultuadas por gerações e tornam-se cada vez mais importante para a organização, fazendo com que se torne a sua identidade.

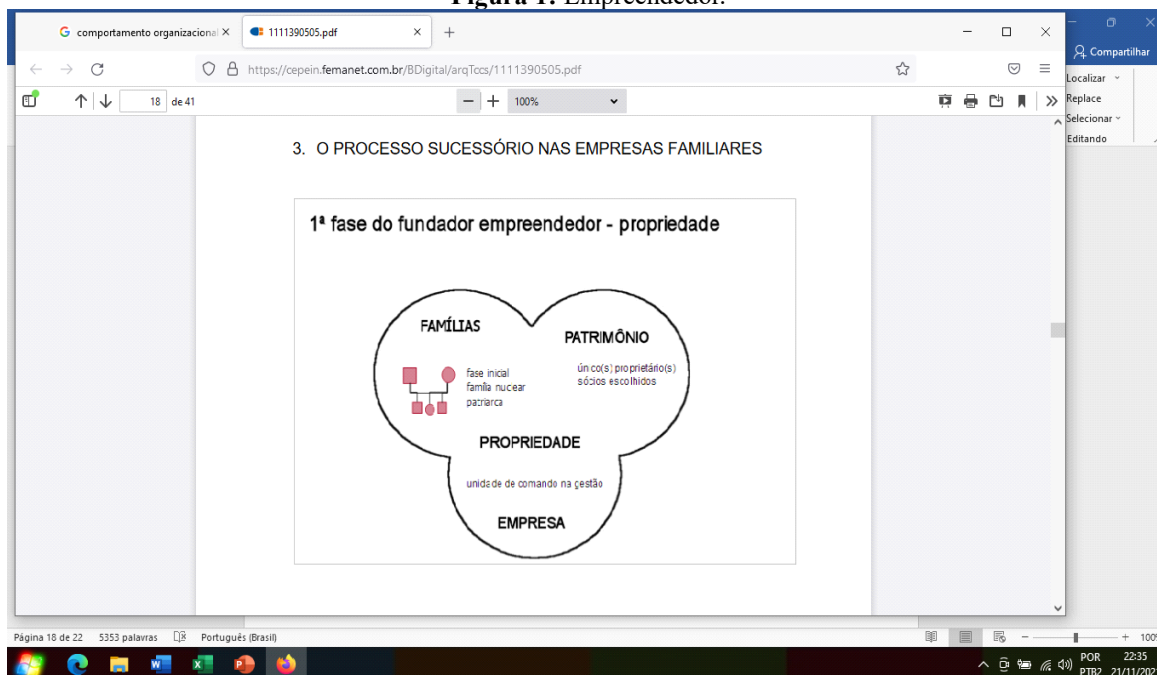
Nessa perspectiva, ética e valores das empresas familiares tem muito a ver com essa personalidade ilustre, que as vezes é até mesmo o seu fundador, que empresta características de seus hábitos e personalidade para a própria organização.

As empresas familiares possuem pessoas comprometidas e não comprometidas com seus objetivos quanto qualquer outro tipo de empresa, mas especificamente estas podem ser mais afetadas por essa especificidade visto que há pessoas que estão ligadas a empresa de alguma maneira ou por questões de parentesco, porém não é funcionário e nem proprietário, portanto, está desinformado de seus processos, mas, no entanto, influencia em certas decisões, ou até mesmo faz retiradas de capital sem planejamento.

Os aspectos negativos das empresas familiares que prejudicam sua gestão podem também ser transformados em forças para elas e assim contribuir para a melhoria dos processos administrativos, depende da postura e da profissionalização da sua gestão, o que vai facilitar a percepção de que urge a separação entre assuntos de caráter pessoal e os relacionados a empresa.

A seguir tem-se duas figuras que mostram a primeira, segunda e terceira fase de uma empresa familiar.

**Figura 1: Empreendedor.**



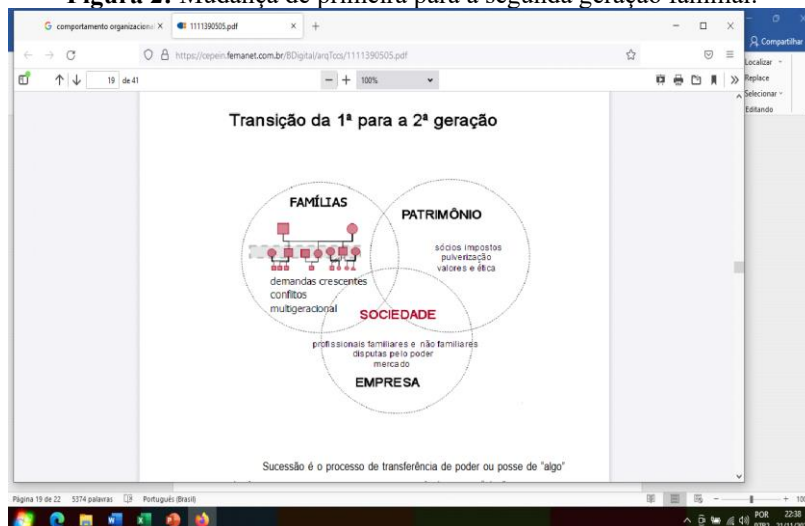
Fonte: Souza (2014, p. 64).

A transferência de poder dentro de uma empresa familiar acontece quando uma pessoa da família da mesma família cria um empreendimento e com o passar do tempo transfere-o para outro membro de sua família, normalmente isso acontece entre pais e filhos.

Efetiva-se por meio de uma espécie de rito onde um representante de uma geração anterior passa para a próxima geração, esse é principal ponto para que uma empresa seja conceituada como uma empresa familiar.

Nessa perspectiva, existe um procedimento legal que deve ser cumprido pelas pessoas envolvidas, sendo que o detentor inicial vai passar seu direito inicial de poder para o próximo que se denomina “sucessor”.

**Figura 2: Mudança de primeira para a segunda geração familiar.**



Fonte: Souza (2014, p. 64).

É importante que as pessoas que empreendem e criam empresas, durante sua vida, se preocupem em escolher um familiar para que seja passado seus direitos e que esta pessoa tenha conhecimento e preparo para dirigir a empresa.

O questionário foi respondido pelos cinco membros familiares que gerem e trabalham na empresa pesquisada.

A primeira parte do questionário solicitou que os respondentes informassem seus dados pessoais, a saber, três afirmaram pertencerem ao gênero masculino e duas ao gênero feminino.

Quanto à faixa etária, três membros da família afirmaram que possuem idades entre 26 e 42 anos e dois, acima de 42 anos.

Quanto ao cargo exercido no âmbito da empresa, dos cinco membros, três afirmaram que são auxiliares administrativos e dois disseram ser gestores e proprietários.

Quanto ao contexto organizacional e qualidade de vida no trabalho, no tópico em que deveriam tratar da qualificação do ambiente de trabalho, considerando aspectos como luminosidade, ruídos, ergonomia, temperatura e higiene, todos classificaram como “excelente”.

A missão, visão e valores de uma empresa são materializados pelo comportamento dos gestores e colaboradores, portanto, o pessoal de uma organização são os seus recursos por excelência, sendo que definem o sucesso ou o fracasso da mesma (CARVALHO et al, 2018).

Considerando essa perspectiva, pode-se afirmar que o comportamento organizacional pode ser metaforicamente compreendido como o estado emocional de uma pessoa, trata-se de como as pessoas se sentem em seu ambiente de trabalho, neste caso as empresas familiares podem ser consideradas facas de dois gumes: ou podem oferecer um clima familiar muito propenso ao crescimento profissional e ao aprendizado, por meio da segurança de está entre entes queridos ou pode ser hostil devido a conflitos típicos de ambientes familiares (MARQUES, 2015).

Mesmo sendo uma empresa de caráter familiar sabe-se que existe uma íntima ligação entre resultados e comportamento organizacional, e deste com os valores, visão e missão que por sua vez precisam migrar do campo hipotético e fazer-se efetivo na prática (GIL, 2011).

As atitudes de gestores e demais colaboradores são termômetros, mas também são responsáveis por tornar o ambiente empresarial propício ou prejudicial para que esta alcance seus objetivos (MARQUES, 2015).

A busca pela construção de um ambiente favorável dentro de uma empresa familiar é preciso para que haja compromisso e corresponsabilidade de todas as pessoas envolvidas na sua gestão e funcionamento. Mas o que seria o clima organizacional? De acordo com Carvalho et al (2018) trata-se de sondagem de condutas individuais e coletivas de gestores e colaboradores de uma determinada organização e quais os seus reflexos no ambiente de trabalho.

O ambiente físico também é importante para mensurar a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Sobre os aspectos ambientais no trabalho que mais incomodam, todos também afirmaram que é a temperatura.

Quando foram questionados se a empresa utiliza programas que estimulam a QVT, todos também responderam que “às vezes”, mas não citaram quais as ações que existem nesse sentido.

O estudo do clima organizacional não deve conter-se apenas no diagnóstico, mas deve-se entender as necessidades de desenvolvimento dos pontos diagnosticados e assim propor uma intervenção no sentido de buscar um benefício que seja coletivo.

Trata-se de uma busca por garantia de condições que são favoráveis ao desenvolvimento das funções de cada indivíduo colaborador, fazer com que todos se sintam envolvidos com os objetivos que são almejados pela empresa (GIL, 2011).

Portanto, tudo que colabora com um ambiente de trabalho propício para que o colaborador se sinta seguro, para que perceba que existe um ambiente harmonioso e tranquilo para a realização de suas tarefas diárias é considerado um ambiente organizacional favorável (CARVALHO et al, 2018).

John W. Newstrom no livro *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho* (2011 apud Martins, 2015), afirmou que clima organizacional é uma espécie de estudo que sistematiza e faz a posterior aplicação de estratégias pensadas a respeito de como as pessoas agem no ambiente interno das organizações, tanto individualmente quanto coletivamente. Aborda as formas pelas as quais os indivíduos tomam decisões e se comportam e qual a que traz maior eficácia de acordo com os objetivos da empresa.

O clima organizacional sofre alterações de acordo com certas variáveis: valores, objetivos, direcionamentos, ou até mesmo de acordo com a personalidade de seus dirigentes, assim pode ser classificado de diversas formas, nem mesmo há consenso entre os pesquisadores da área (PEDROSO, 2018).

O se chama de clima organizacional é o resultado de como a empresa organiza suas tarefas destinadas aos seus colaboradores e/ou proprietários, suas regras de conduta e organograma de funções e tarefas almejada para cada componente da equipe. Principalmente aos valores que estão implícitos nas entrelinhas destas regras, que por sua vez definem o padrão de desenvolvimento das atividades de cada pessoa envolvida e a execução dos processos previstos, assim como deve-se agir caso o planejamento não saia como se pensou (PEDROSO, 2018).

Quando questionados a respeito da cultura organizacional da empresa, os respondentes afirmaram que estão satisfeitos em relação ao trabalho em que realizam e qualificam a cultura organizacional da empresa como “boa”.

Marques (2015) ainda acrescenta que em um ambiente organizacional a responsabilidade pode ser percebida por meio de um leque conceitual bastante alargado, portanto, responsabilidade tem a

ver com a união de forças de várias pessoas com o objetivo de alcançar suas metas respeitando sua cultura organizacional, isso quer dizer que não se trata apenas de bater metas quantitativas, de ganhos e lucros, mas também relacionadas às obrigações sociais, ao bem estar dos componentes de sua equipe, por exemplo. Assim o comportamento, não somente das pessoas que toma as decisões em um nível de gestão, mas também de todos os demais que a compõem também influencia no seu clima organizacional.

Sobre motivação os respondentes foram unânimes em afirmar que os atributos da tarefa que desempenham, assim como o nível de responsabilidade, são fatores que influenciam no seu estado positivo de motivação, e todos atribuíram alto grau de relevância para fatores como salário, elogios e reconhecimento, participação; benefícios, aperfeiçoamento profissional, feedbacks sobre o seu trabalho e incentivo à criatividade como fatores de motivação também.

Todos esses fatores devem ser considerados para a construção de um projeto de clima organizacional favorável. A empresa pode ter ou não um projeto específico que vise a criação de um clima organizacional, mas sempre terá um, intencional ou não, favorável ou não, mas sempre haverá um que atue sobre suas atividades, muitas vezes esse tem relação com a forma como é colocada as relações hierárquicas, as relações interpessoais, a maneira como os gestores tratam as pessoas de suas equipes e como lidam com clientes e fornecedores, e esse clima organizacional, planejado ou não, terá influência sobre seus resultados (PEDROSO, 2018).

É importante frisar que o controle de gestão de uma organização pode-se dar de várias maneiras, seja planejado ou não, pode-se fundamentar em valores que contribuem para um clima organizacional favorável ao seu crescimento e ao bem estar de seus colaboradores ou não, mas sempre terá uma relação direta com seus resultados. Trata-se de um reflexo bem real de como os gestores conduzem suas equipes e de quais valores cultivam dentro de suas empresas (MARQUES, 2015).

Quando se trata do modelo de negócio familiar, pelo simples fato de o ser, já determina muitas das características do clima organizacional da empresa, a exemplo disso são empresas geridas por membros de uma família, que por sua vez vai passando o controle da empresa de geração em geração (MARQUES, 2015).

Assim tem-se um cenário fortemente influenciado pelos relacionamentos afetivos entre os membros da família, onde as preferências por uma pessoa ou outra pode determinar a gestão das equipes, onde os sentimentos são mais valorizados que a qualificação de uma pessoa para assumir determinada posição, assim como o individual sobrepõe ao coletivo, e leva os gestores a ultrapassarem a linha tênue que separa o pessoal do profissional (MARQUES, 2015).

Entende-se por um ambiente autocrático quando o clima organizacional é mais influenciado por diferenças hierárquicas e respeito às regras do que quando o ambiente é dialógico, isso pode acontecer em diferentes tipos de empresas, tanto familiares ou não (PEDROSO, 2018).

Ter um ambiente organizacional autocrático não quer dizer que o líder ou equipe gestora seja complemente desagradável para com seus liderados, a liderança pode ser perfeitamente gentil, mas privar seus liderados de participar dos processos de gestão e organização, limitando sua autonomia e centralizando o poder decisório em uma única pessoa ou em um grupo privilegiado, sendo que para os demais cabe apenas o cumprimento das normas, assim o colaborador ajustar-se ao código de regras da instituição ou então não poderá compor sua equipe (MARQUES, 2015).

Portanto, uma gestão autocrática tem a desvantagem de seus colaboradores não se sentirem partes da organização e assim não “vestirem a camisa” da mesma, fazendo apenas o necessário e o básico de suas funções, sem nenhum esforço extra, a não ser que a gestão force que seja cumprido mais do que foi inicialmente determinado para cada colaborador, situação esta que ainda é pior, visto que naturalmente o indivíduo se sentirá injustiçado e nutrirá um sentimento de rejeição em relação a empresa e seus gestores (MARQUES, 2015).

Situações que configuram assédio e constrangimento ao colaborador, assim como uso de palavras inadequadas, comunicação agressiva, mesmo que velada, ajustes de conduta diante dos demais colaboradores, exposição de falhas individuais ou de um grupo específico, tem um forte impacto negativo não apenas em uma esfera individual, mas também coletiva para o ambiente organizacional, visto que pode afetar a saúde do trabalhador e consequentemente sua satisfação em relação ao ambiente de trabalho (GIL, 2011).

Para Pedroso (2018) pesquisas e estudos sobre comportamento e clima organizacional são divididos primeiramente em dois níveis: individual e por grupos. Assim em um nível individual a pessoa e suas subjetividades e percepções são importantes, assim como suas metas pessoais, sua personalidade e projetos de vida, suas habilidades e limitações, formação profissional e experiências, além de seus valores, visões e atitudes (PEDROSO, 2018).

Assim a pesquisa não foca apenas no quanto aquela pessoa pode produzir, mas na sua carreira profissional e sua evolução enquanto pessoa, considerando sua percepção a respeito da organização em que trabalha, no que pensa sobre seu código de condutas, buscando compreender quais são os fatores que influenciam tanto positiva quanto negativamente em seu comportamento organizacional individual e o que deve-se fazer para melhorar seu ambiente de trabalho e sua satisfação com a empresa (MARQUES, 2015).

Em um nível individual é recomendável que se busque compreender como deve-se fazer a exploração de seu potencial profissional, quais são as características de sua individualidade favoráveis ao seu crescimento profissional e que podem contribuir para o clima organizacional como um todo.

Enquanto que em um aspecto grupal, a atenção é voltada para as relações interpessoais e sua qualidade (PEDROSO, 2018).

A percepção do corpo colaborativo como uma coletividade, observação de comportamentos grupais, os padrões de comunicação e o envolvimento das pessoas nos processos de tomada de decisões, assim como interatividade e muitos outros fatores que vão muito além de simplesmente observar a produtividade de determinados subgrupos dentro da empresa.

Observa-se em uma pesquisa sobre comportamento organizacional grupal as características das equipes que trabalham em prol do alcance dos objetivos da empresa, quais são suas reações diante do conjunto de regras e valores desta, como lidam com questões hierárquicas e conflitos, assim como ocorrem as negociações cotidianas, como as pessoas são acolhidas ou não diante de uma situação de doença, entre outras situações (PEDROSO, 2018).

Trata-se de buscar a compreensão de como ocorre vínculo dos colaboradores e da empresa, visto que o resultado desta conexão é chamado de clima organizacional, que tanto pode ser favorável ou não para a produtividade da mesma, visto que é possível estimular ou coibir suas potencialidades dependendo da maneira como se trata uma pessoa, de como a envolve afetivamente em relação ao trabalho que desenvolve, visto que o fator emocional de uma pessoa tem uma grande importância para o seu desempenho em qualquer atividade (MARQUES, 2015).

O fator emocional é primordial para o engajamento de uma pessoa em relação a sua função profissional em uma determinada organização, por isso muitos autores consideram a pessoa humano como um fator primordial quando se trata de avaliar o capital de uma empresa, assim seus funcionários são bem notáveis para uma empresa (GIL, 2011).

Mesmo que a revolução industrial tenha marcado a história das empresas por ter feito a inserção dos meios mecanizados de produção, inserir tecnologias nos processos e aumentar a produção em nível industrial que se conhece hoje, o fator humano continua sendo ainda o principal para que haja sucesso para uma organização, independente da natureza da empresa seja prestadora de serviços ou industrial (MARQUES, 2015).

Assim não se constrói nada sem a mão de obra humana, mesmo que seja para operar máquinas e sistemas, o ser humano é imprescindível para uma empresa, visto que não basta para uma transportadora ter uma frota de caminhões novos se não tiver colaboradores qualificados e engajados, além de satisfeitos com o seu clima organizacional, visto que um colaborador com um sentimento de injustiça não produz nem em qualidade e nem em quantidade, além do que se torna uma pessoa mal humorada, sem criatividade e inibida, assim é necessário investir no clima organizacional favorável para que haja aproveitamento de todo o potencial de seus colaboradores (MARQUES, 2015).

Portanto, quando gestores forem realizar um planejamento estratégico para atingir determinado objetivo não devem focar apenas nos recursos materiais e financeiros, mas também precisam considerar o fato de que precisam qualificar suas equipes, planejar estratégias de melhoria

do clima organizacional, pensar meios de praticar a justiça para com seus colaboradores, visto que o clima organizacional depende de como essas questões são conduzidas dentro da empresa.

Mas muitos gestores ainda desconhecem ou não se convencem de que o ambiente de uma organização pode afetar a produtividade e o desempenho da mesma. Os resultados podem ser extremamente desastrosos, mesmo que suas gavetas estejam repletas de currículos de pessoas que desejam uma oportunidade na empresa, assim ainda terá custos com a demissão, com a qualificação e treinamento após a contratação repetidas vezes, além de que um colaborador desligado insatisfeito com a empresa poderá afetar alguns clientes que podem deixar de fazer negócios por ter alguma ligação com aquela pessoa que saiu se sentindo injustiçada de alguma maneira (MARTINS, 2015).

Independente do porte, natureza ou finalidade da organização, um clima desfavorável torna-se insalubre e afeta a motivação das pessoas que ali trabalham, todas as insatisfações são originadas no nível individual, por causa da comunicação entre as pessoas elas se tornam coletivas, visto compartilham entre si suas insatisfações e percebem que são comuns, portanto, o recomendável para a organização que deseja ter sucesso com suas metas e objetivos é que planeje ações que visem a construção de um clima ambiental salubre e favorável ao crescimento de todos enquanto profissional e ser humano que será refletido em sua produtividade (PEDROSO, 2018).

A conhecida “turnover” que se caracteriza na rotatividade de funcionários de uma empresa é um fator negativo para a construção de um clima organizacional favorável, visto que cria-se um clima de insegurança, visto que o trabalho tem uma importante função social que é o de financiar pessoas e grupos familiares, assim um trabalhador sem estabilidade profissional é uma pessoa nervosa, afetada pelo medo de não conseguir cumprir com suas obrigações consigo mesmo e com sua família, e também será um trabalhador desqualificado por não ter muito tempo de empresa, não ter participado de todos os treinamentos necessários e nem ter a experiência que contribui com os processos (MARTINS, 2015).

Outra situação que pode ser provocada por um clima organizacional desfavorável é o aumento de absenteísmo ou mesmo de atestados médicos provocados por um estado emocional e até mesmo condições físicas insalubre dentro de uma organização, assim a produtividade cai consideravelmente, visto que as pessoas costumam somatizar suas experiências emocionais desagradáveis e o corpo as transforma em inúmeras doenças.

Altos índices de faltas seja injustificadas ou atestado médico, assim como dificuldade de retenção de talentos fazem com que uma empresa tenha sempre que treinar seus funcionários, situação esta que gera prejuízos financeiros e de tempo.

Colaboradores assediados, refletindo em seu humor as repressões, as importunações e todo desânimo de trabalhar em um ambiente desfavorável ao seu crescimento profissional dão mais trabalho do que traçar metas de desenvolvimento de um clima favorável para a empresa, visto que

motivar as pessoas é mais fácil do que enfrentá-las quando estão insatisfeitas e desgastadas (LOPES, CASSUNDÉ, 2015).

Sobre a responsabilidade social empresarial, os respondentes afirmaram que a empresa é guiada por valores éticos, apresenta aspectos que a caracteriza como socialmente responsável e que a empresa desfruta de uma imagem boa diante dos funcionários.

Sobre a comunicação organizacional, os respondentes afirmaram que as orientações que recebem sobre o trabalho a ser desenvolvido por cada um é claro e objetivo, afirmaram que se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho de cada um e também disseram que conhecem as prioridades e objetivos da empresa.

A construção de clima organizacional favorável é muito mais do que simplesmente fazer uma lista de ações que possivelmente irão agradar pessoas, mas este tem uma abrangência e um desdobramento que exige um olhar para suas diversas faces, a comunicação é um dos fatores que mais influenciam neste aspecto (LOPES, CASSUNDÉ, 2015).

Isso porque o trabalho influencia a vida das pessoas em todos os aspectos, portanto, uma organização deve estar atentar a qualidade do seu clima organizacional se quiser ser bem sucedida no que diz respeito a gestão de seus objetivos e metas.

Enquanto que sobre o trabalho em equipe, os respondentes afirmaram que existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa, que se incentivam mutuamente ao trabalho em equipe e que debatem sobre as ideias divergentes.

A profissionalização de empresas familiares é um aspecto muito importante para que este tipo de empresa consiga se fortalecer e competir no mercado com outras em situação de igualdade.

É muito importante que ressaltar que se tratam de situações que tanto tem potencial para tornar algo positivo ou extremamente negativo, o que pode ser um fator decisivo é justamente o fato de profissionalizar a gestão da empresa.

O fato de haver um envolvimento emocional entre os membros da empresa, principalmente as pessoas que estão envolvidas na gestão representa um favorecimento visto que a afetividade pode contribuir para um ambiente agradável e isso pode influenciar no clima organizacional, mas é importante ressaltar que essa situação precisa ser canalizada para favorecer a empresa.

É importante ressaltar que os elementos que influenciam comportamento organizacional também são como “espadas de dois gumes”, por isso é importante que sejam realizados pesquisas e estudos que viabilizem meios de se trabalhar com esses níveis de comprometimento no âmbito das empresas familiares, para que assim sejam desenvolvidos métodos e técnicas que evitem que esses fatores positivos sejam convertidos em negativos.

Sobre liderança os membros da família os três filhos avaliaram seus pais e chefes como pessoas que motivam seus subordinados, os mesmos afirmaram ainda que se consideram respeitados,

consideram seus pais como bons líderes e disseram ainda que são receptíveis a mudanças.

Afirmam ainda que recebem a remuneração adequada ao trabalho que desempenha e que o clima de trabalho da equipe é “boa”, assim como de toda a empresa.

A cultura das empresas familiares contribui para a construção de seus comportamentos organizacionais, visto que formam crenças e valores, isto tem impacto diretamente nas negociações tanto com fornecedores, colaboradores quanto com os clientes, portanto, dependendo do conhecimento de processos e métodos de gestão empresarial pode converter aspectos negativos em positivos e isto pode ser determinante para a saúde da própria organização.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A empresa familiar pesquisada neste estudo demonstrou por meio de seu relato histórico que, apesar de ser de pequeno porte, possui uma solidez no mercado em que atua, dada a sua longa história atuando no município de Gurupi e região.

A Empresa Center Vidros passou pelo processo sucessório, sendo que está na segunda e fazendo a transição para a terceira geração. Durante esse tempo manteve o necessário no que diz respeito às relações harmoniosas e relacionamentos estáveis que fizeram com que tornasse-se sustentável e persistisse em sua existência.

O clima organizacional foi classificado como excelente pelos seus proprietários/trabalhadores, os mesmos deram respostas afirmativas para os fatores que contribuem para a composição de um clima favorável dentro de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

- BANKER, G. **Empresas familiares crescem em meio a desafios**. Jornal do Comércio – Rio Grande do Sul, 2017.
- BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, JAN./MAR. 2013.
- BEZERRA, E. **As dificuldades de administrar empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/6370/as-dificuldades-de-administrar-empresa-s-familiares.html>>. Acesso em: 06 out. 2021.
- CARVALHO, G. M. T. *et al.* **Construção e Aplicação de um Instrumento de Mensuração de Clima Organizacional de interesses dos Administradores**. Universitas. Ano 12 - Nº 22 - Janeiro/Junho de 2018. Recebido em 07-08-2017 e aceito em 19-02-2018.
- CHIANENATO, Idalberto - **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 8º reimpressão.
- DENCK, M. R.; LIMA, J. H. R. **Cultura organizacional nas empresas familiares**. Administração e Negócios, 2018.
- FREITAS, Ernani Cesar; BARTH, Mauricio. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, SET./DEZ. 2012.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil das empresas brasileiras**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/> Acesso em: 16 nov. 2021.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- LOPES, Verônica Maria Neto; CASSINDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. **A Importância do Comportamento Organizacional para o Alcance da Eficácia Empresarial**. ne Revista de Psicologia. Ano 9, No. 27. Julho/2015 - ISSN 1981-1179.
- MARQUES, José C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- PEDROSO, Adriana dos Santos et al. **Qualidade de vida no trabalho: percepção de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio**. Ciências Sociais em Perspectiva, v. 17, n. 33 / pgs. 47 – 67; 2º sem. 2018.
- PETRI, Luís Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo**
- REBESCHI, Robson. **A Estruturação do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos de uma Empresa Baseada em uma Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/25214264.pdf> Acesso em: 16 nov. 2021.
- SOUZA, Jamille Zanetti Teles de. **Estudo do processo de profissionalização na empresa familiar**. Monografia Apresentada a Fundação Educacional do Município de Assis. Assis, 2014.