

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ISABELLA NATHALIA OLIVEIRA SANTOS

CONTEXTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
INTERIOR DE PERNAMBUCO

CARUARU
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ISABELLA NATHALIA OLIVEIRA SANTOS

**CONTEXTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
INTERIOR DE PERNAMBUCO**

Trabalho apresentado ao Núcleo de Gestão do
Centro Acadêmico do Agreste – UFPE como
requisito parcial para obtenção do título de bacharel
em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Luciana Cramer

CARUARU – PERNAMBUCO
2014

Catálogo na fonte:
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

S237c Santos, Isabella Nathalia Oliveira.
Contexto do clima organizacional em uma empresa familiar no interior de Pernambuco. / Isabella Nathalia Oliveira Santos. - Caruaru: O Autor, 2014.
84f.; il. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer
Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.
Inclui referências bibliográficas

1. Clima organizacional. 2. Empresa familiar. 3. Motivação. 4. Comportamento organizacional. I. Cramer, Luciana (orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2014-021)

ISABELLA NATHALIA OLIVEIRA SANTOS

**CONTEXTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
INTERIOR DE PERNAMBUCO**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 20 de Fevereiro de 2014.

Prof. Dr. Claudio José Montengro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dr^ª. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof. M.Sc. Antônio de Souza Silva Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof^ª. Dr^ª. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico às minhas Mães:
Jussiara e Maria Izabel.
Com todo meu amor.

AGRADECIMENTOS

Sou grata primeiramente a Deus. Tenho plena convicção que graças a Ele, e tão somente a Ele, minhas forças foram renovadas a cada manhã, pois assim como a sua palavra nos diz em Lamentações 3:22-23, o amor de Deus não acaba e a sua bondade não tem fim, e as suas misericórdias renovam-se a cada manhã. Rendo graças por todas as bênçãos que o Senhor tem derramado em minha vida, e por me dar sabedoria nos momentos mais confusos.

Às minhas mães, a quem eu dediquei este trabalho, Maria Izabel e Jussara. Sem vocês o que seria de mim? Obrigada por me aguentar nos meus momentos de estresse, em que por vezes nem eu mesma me aguento. Obrigada por cada palavra dita, e também por aquelas não ditas. Vocês são as responsáveis por eu ser quem sou. E digo mais, se eu pudesse escolher outras mães eu escolheria vocês mil vezes. Mãe, te amo! Mainha, te amo!

Agradeço também a Felipe e a Victor! Não, não... assim não. Assim: Agradeço a Pinho e a Binha. Vocês não imaginam o quanto vocês são importantes pra mim, são os irmãos mais pé de galo que eu poderia ter, mas em compensação são os mais legais!!! Amo vocês.

Padrinho, se não fosse pelo senhor eu não teria nem começado essa graduação e não estaria aqui agradecendo por estar terminando o curso em uma universidade federal. Obrigada por pagar minha inscrição e por ter acreditado que eu era capaz. Obrigada por todos incentivos, e todas as caronas, mesmo com todas as reclamações de que estava indo me levar no sítio! Preciso dizer: a culpa é sua! Obrigada por ser culpado por isso!

Agradeço a todos da minha família, por sermos família, meus tios e primos, vocês também são importantes nessa etapa da minha vida! Obrigada. Obrigada também a Tota, por se preocupar comigo e estar sempre presente mesmo que indiretamente.

Caso morramos, preciso deixar registrado para a eternidade meus agradecimentos a Pedro, Vívian, Everson e Williams! Juntos, éramos um quinteto e mesmo que por vezes não nos entendendo, no final deu tudo certo! Obrigada por tudo. Até pelas raivas que tivemos. Mas principalmente por todos os momentos de alegria e de companheirismo. Vocês fizeram a graduação ser mais legal. E estejam certos que as minhas recordações serão para toda a vida.

A Pedro preciso e devo agradecer de forma mais profunda! Minha dupla, desde o início e até o fim! Em todos os momentos você esteve presente. Até mesmo na única eletiva que não pagamos juntos! Todas as provas individuais compartilhadas, todos os trabalhos, as caronas, ligações... E não apenas na vida acadêmica, quando falo em todos os momentos, são todos os importantes da minha vida! Obrigada, de coração, por tudo.

A cada professor, cada mestre, pela dedicação, paciência e ensinamentos. Muito do que eu aprendi sobre administração foi graças a vocês. Obrigada por todos os trabalhos, resumos, provas. Obrigada também a Antonio e a Maria Auxiliadora, por dedicarem uma porção dos seus tempos e avaliarem esse trabalho, compondo assim a banca de avaliação. Agradeço em especial a Luciana Cramer, que além de ter me acompanhado em algumas cadeiras, teve a bondade de ser também a minha orientadora nesse último trabalho.

Preciso agradecer também a todos que estiveram comigo todo esse tempo, Gleydson, Grayce, Marcel, Cinthia, Angélica, Jéssica... Vocês são importantíssimos pra mim. Obrigada por vocês serem quem são e por me permitir caminhar junto de cada um. Eu amo vocês!!!

Gleydson, tudo que eu disser você já vai saber! Mas preciso deixar registrado a minha gratidão por tudo. Por ser pra mim como um porto seguro, em que posso me abrir sem reservas e ter a certeza de que não serei julgada. Obrigada por cada conversa e todos os momentos de companheirismo. Você mora no meu coração.

Grayce, você é como uma irmã que eu não tive. Agradeço por cada momento e palavra de incentivo. Tenha certeza de que você também é culpada por eu estar terminando esse trabalho agora. Por não apenas me dizer palavras doces e agradáveis, mas aquelas amargas e necessárias! Obrigada!

Da mesma forma, agradeço a Cinthia e a Angélica! Minhas gêmeas mais diferentes do mundo. Que sempre que eu preciso se fazem presentes, me ouvindo, me apoiando ou me dando bronca. Vocês são essenciais. Também quero vocês na minha vida até a morte.

Jéssica, obrigada por sempre me entender, principalmente agora na reta final do curso, em que eu precisei deixar de sair por vezes, e não dispor de tempo. Amigos são como estrelas, nem sempre a gente vê, mas temos a certeza que estão lá. Você é um anjo de Deus pra mim.

Marcel, você que sempre se faz importante, tão meu. Obrigada por tudo. Principalmente por tentar me mostrar que é pra frente que a vida segue, e quando só temos uma opção devemos ir até o fim. Porque quando não se tem escolhas tudo se torna mais fácil. Obrigada por sempre me incentivar e se preocupar comigo.

Por fim, devo agradecer a Cavalheiro Camisaria, por ter aberto suas portas e me deixado desenvolver essa pesquisa. Obrigada a Filipe e a Joelma por todos os dias terem me aguentado, e feito meus dias de trabalho mais divertidos, vocês são o máximo. Agradeço também a Sanddro e a Williams.

Também àqueles que não foram citados, mas que se fizeram essenciais e contribuíram de alguma forma, seja direta ou indiretamente, na minha vida e no meu trabalho, vos digo MUITO OBRIGADA!!!

***“A perfeição NÃO é alcançada quando não há mais nada a ser incluído.
A perfeição é alcançada quando não há mais nada a ser retirado.”***

Saint-Exupéry

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar os fatores que determinam o clima organizacional no contexto local. A pesquisa foi desenvolvida na Cavalheiro camisaria, empresa familiar localizada no Polo de Confecções do Agreste, na cidade de Caruaru – PE. Para viabilizar o alcance dos objetivos desta pesquisa foi realizado um estudo de caso, em que o método utilizado foi o da pesquisa de triangulação de natureza aplicada, do tipo exploratório-descritivo, através da técnica da observação participante, além da revisão bibliográfica da literatura referente aos assuntos abordados, como organizações, empresas familiares, comportamento organizacional, clima organizacional e motivação. A pesquisa de campo foi compreendida no período entre Junho de 2013 a Novembro de 2013, em que o levantamento dos dados foi realizado através de entrevistas informais não estruturadas com colaboradores da maioria dos setores e com os gestores da empresa e pelo uso da observação participante natural, em que o pesquisador faz parte da mesma comunidade ou grupo que investiga e possui um contato direto com a realidade da organização. Ainda para o levantamento dos dados, foi adaptado um questionário estruturado de clima organizacional baseado em Luz (2003). O questionário foi respondido por todos os colaboradores da empresa, com exceção daqueles que estavam em período de experiência. Totalizando, ao final, 72 questionários, que tiveram seus dados tabulados e analisados com o auxílio do *software Microsoft Office Excel 2010*. As análises identificaram a satisfação e insatisfação dos colaboradores, através de escalas comparativas, então foi observado que dentro de uma mesma organização as percepções internas podem variar de um setor para outro, interferindo no clima organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Empresa Familiar. Motivação. Comportamento.

ABSTRACT

This research has as main objective to analyze the factors that are determine in organizational climate in local context. The research was conducted at Cavalheiro Camisaria, family business located in Polo de Confecções do Agreste in Caruaru - PE. To facilitate the realization of the objectives of this research a case study was conducted, the method used was the triangulation of research of an applied nature, exploratory-descriptive, using the technique of participant observation, beyond literature review the issues covered, as organizations, family businesses, organizational behavior, organizational climate and motivation. The field research was included in the period from June 2013 to November 2013. The field research was realized in the period from June 2013 to November 2013, where the data collection was conducted through informal unstructured interviews with employees in most sectors and company managers, also was used the participant observation natural, where the researcher is part of the same community or group that investigates and have a direct contact with the reality of the organization. Still to survey data, was adapted a structured questionnaire of organizational climate based on Luz (2003). The questionnaire was completed by all employees of the company, except those who were on probation. In the end, 72 questionnaires were answered, had their data tabulated and analyzed with the help of *software Microsoft Office Excel 2010*. The analysis recognized the satisfaction and dissatisfaction of employees through comparative scales. Was observed that inside the same organization the internal perceptions can change between different departments, interfering the organizational climate.

Keywords: Organizational Climate. Family Business. Motivation. Behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo de Três Círculos	25
Figura 2.2 – Fases motivação-meta	36
Figura 2.3 – Pirâmide das Hierarquias das Necessidades de Maslow	38
Figura 2.4 – Esquema sequencial das necessidades de Maslow	39
Figura 4.1 – Organograma da Cavalheiro Camisaria	48
Figura 4.2 – Porcentagem de vendas da última Rodada de Negócios	51
Figura 5.1 – Distribuição dos colaboradores por gênero e setor	53
Figura 5.2 – Idade dos Colaboradores	54
Figura 5.3 – Tempo de trabalho na empresa	54
Figura 5.4 – Necessidades almejadas	55
Figura 5.5 – Quantidade de insatisfeitos culturalmente por setor	56
Figura 5.6 – Situação financeira por departamento	56
Figura 5.7 – Condições de transporte	57
Figura 5.8 – Fatores Motivacionais	58
Figura 5.9 – Fatores Desmotivadores	58
Figura 5.10 – Condições do ambiente de trabalho	60
Figura 5.11 – Imagem da empresa	61
Figura 5.12 – A ética da empresa e os exemplos dos gestores	61
Figura 5.13 – Sentimento de realização profissional por setor	62
Figura 5.14 – Quantidade de colaboradores que trabalharia em outro setor.....	63
Figura 5.15 – Oportunidade para desenvolvimento e crescimento profissional	64
Figura 5.16 – Segurança do Colaborador para dizer o que sente	65
Figura 5.17 – Relacionamento entre os colaboradores	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Matriz de Forças e Fraquezas das Empresas Familiares	27
Quadro 2.2 – Os Sinais e Significados no Clima Organizacional	34
Quadro 2.3 – O indivíduo da Teoria X versus o indivíduo da Teoria Y	40

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas e Técnicas

ACIC – Associação Comercial e Empresarial de Caruaru

APL – Arranjo Produtivo Local

CO – Comportamento Organizacional

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
CAPÍTULO 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO.....	18
1.1 Por que é relevante estudar a respeito do clima organizacional?	18
1.2 Justificativas	19
1.3 Projeto de Pesquisa.....	20
1.4 Perguntas de pesquisa.....	20
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo Geral	21
1.5.2 Objetivos Específicos	21
CAPÍTULO 2 – PERCURSOS TEÓRICOS.....	22
2.1 Organizações	22
2.1.1 Empresa Familiar.....	23
2.2 Comportamento Organizacional.....	28
2.2.1 Clima Organizacional <i>versus</i> Cultura Organizacional	29
2.2.2 Entendendo melhor sobre o clima organizacional.....	31
2.3 A motivação e o clima organizacional	35
2.4 Motivação	35
2.4.1 Teoria das Necessidades de Maslow	37
2.4.2 Teoria X e Teoria Y de McGregor	39
2.4.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	40
2.4.4 Teoria de necessidades de McClelland.....	41
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	43
3.2 Instrumentos de coleta e análise dos dados	44
CAPÍTULO 4 – CONHECENDO A CAVALHEIRO CAMISARIA.....	47
4.1 Missão	47
4.2 Visão.....	48
4.3 Valores.....	48
4.4 Organograma	48
4.5 Área de atuação e formas de produção.....	49
4.5.1 As Rodadas de Negócios e a Cavalheiro Camisaria.....	49
4.5.2 A Cavalheiro Camisaria no Setor Têxtil Brasileiro.....	51
CAPÍTULO 5 – O CLIMA DA CAVALHEIRO	53
5.1 O colaborador da empresa	53
5.2 Os colaboradores e a Percepção da empresa.	57
5.2.1 Fatores Motivacionais.....	57
5.2.2 Fatores Desmotivadores	58
5.2.3 Falta de Reconhecimento	59
5.2.4 Salário.....	59
5.2.5 Instalações Físicas	59
5.2.6 Imagem da empresa	60
5.2.7 Responsabilidades e Carreira Profissional	61
5.2.8 Quantidade e qualidade de trabalho	64
5.2.9 Relacionamento com os gestores	64
5.2.10 Relacionamento entre departamentos.....	65
5.2.11 Principais Funcionários Insatisfeitos.....	66
5.3 Entendendo os resultados.	67
CAPÍTULO 6- CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	71

Bibliografia.....	72
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	78
APÊNDICE B – Repostas dos Colaboradores à pergunta aberta do questionário	83
APÊNDICE C – Declaração de Autorização de Uso dos Dados da Empresa.....	86

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial cada vez mais vem aumentando sua competitividade, assim, buscar estratégias para permanecer no mercado têm sido recorrente entre os gestores. Investir em tecnologias, inovações, máquinas de última geração é importante, porém, como afirma Paschoal (2006), nada funciona sem as pessoas, que formam o verdadeiro capital das empresas. Deste modo, as organizações demonstram uma disposição em desenvolver estratégias que valorizem seus colaboradores. O estudo do clima organizacional tem se mostrado como uma importante ferramenta de gestão, pois possibilita aos administradores entenderem de forma mais ampla os comportamentos de seus colaboradores a fim de desenvolver a melhor estratégia para gerenciar a organização.

O presente trabalho é caracterizado como um estudo de caso de uma empresa familiar, a Cavalheiro Camisaria, localizada em Caruaru – PE. Cidade pertencente ao Polo têxtil do Agreste, segundo o estudo do Arranjo Produtivo Local (APL) realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2013. Visa entender o contexto do clima organizacional no cotidiano da organização escolhida. Para tanto, buscando alcançar os objetivos desejados foi utilizado como método, a pesquisa de triangulação de natureza aplicada, do tipo exploratório-descritivo, através da observação participante e o uso de entrevistas informais não estruturadas, questionário estruturado sobre clima organizacional, além da revisão bibliográfica da literatura.

Sendo assim, a organização deste trabalho contemplou cinco capítulos:

CAPÍTULO 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO: é o capítulo introdutório, deste modo busca apresentar o tema escolhido para a pesquisa, assim como a pergunta de pesquisa, suas justificativas práticas e teóricas, e os objetivos geral e específicos.

CAPÍTULO 2 – PERCURSOS TEÓRICOS: aborda a revisão bibliográfica da literatura a respeito dos temas: organizações, empresas familiares, comportamento organizacional e clima organizacional, motivação, entre outros. Com a finalidade de explorar os principais conceitos e definições de cada assunto.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: como o nome já diz, aborda os métodos e técnicas escolhidos para a elaboração da pesquisa, apresentando de forma detalhada todos os passos realizados para o desenvolvimento do estudo.

CAPÍTULO 4 – CONHECENDO A CAVALHEIRO CAMISARIA: neste capítulo foi abordado um pouco da trajetória da empresa, sua área de atuação e o contexto na qual a organização está inserida. Debatendo também sobre o setor têxtil no Brasil e sobre a importância das Rodadas de Negócios.

CAPÍTULO 5 – O CLIMA DA CAVALHEIRO: no último capítulo foram discutidos as conclusões obtidas através do levantamento dos dados, relacionando os resultados obtidos, por meio da tabulação dos dados dos questionários, com a teoria e as entrevistas realizadas. Ao final do capítulo, os resultados serão explanados em forma de síntese.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES: é o capítulo de encerramento do trabalho, nele serão apontado às conclusões obtidas através os resultados finais da pesquisa. Como também, serão apontadas recomendações para trabalhos posteriores.

CAPÍTULO 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

Nos tópicos seguintes serão abordados as justificativas e os objetivos deste estudo, como forma de explicar os motivos que levaram ao desenvolvimento do estudo de caso.

1.1 Por que é relevante estudar a respeito do clima organizacional?

Uma organização é formada por duas ou mais pessoas que buscam alcançar objetivos que de forma individual não seriam possíveis de serem realizados. Ao ingressar em uma organização as pessoas buscam não apenas atingir os objetivos organizacionais, como também seus próprios objetivos, sejam eles a necessidade de pertencer a um grupo, ou até mesmo a necessidade da auto realização. Diante desse fato, os administradores precisam selecionar pessoas que tenham objetivos compatíveis com os da organização e buscar analisar os seus comportamentos, a fim de encontrar estratégias de gestão que estimulem a produtividade e comprometimento de seus colaboradores. Para tanto, os comportamentos dos colaboradores são objetos de estudo.

O comportamento organizacional é um campo da administração que estuda as atitudes das pessoas no cotidiano laboral, os fatores que influenciam seus atos e a maneira de pensar de cada indivíduo. Como não existe no mundo pessoas iguais, cada pessoa tem sua história de vida, seus valores, seu próprio contexto social, até mesmo gêmeos idênticos fisicamente possuem personalidades diferentes. Por esses aspectos, estudar a subjetividade humana torna-se algo bastante complexo, pois não existe uma fórmula padrão a ser seguida, como nas ciências exatas.

Assim como as pessoas, as empresas também são únicas, possuindo características próprias. A empresa familiar é um tipo de organização que tem suas origens ligadas à família. Com características inerentes a ela. Os objetivos desse tipo de empresa geralmente são iguais aos dos membros da família, o mesmo acontece com os valores. Os comportamentos dos membros familiares geralmente interferem na maneira de gerir a empresa. Sua gestão é marcada principalmente pelo proprietário, que é responsável pela maioria das tomadas de decisão, especialmente as estratégicas. O proprietário vê na empresa um sonho acontecendo, então se dedica de corpo e alma para ver seu sonho tornar-se realidade, muitas vezes trabalha horas além da capacidade do ser humano, e se dedica com afinco para garantir o sucesso do seu empreendimento. Entender o clima organizacional tem se mostrado como uma importante

ferramenta de gestão, pois através dos sinais comportamentais que colaboradores evidenciam é possível ‘medir a temperatura’ da empresa e traçar estratégias que busquem proporcionar um ambiente favorável para alcançar o sucesso.

Analisar o clima de uma organização não é algo simples, isso porque o clima não é palpável. Trata-se das percepções compartilhadas entre os colaboradores da organização, que interferem nos seus comportamentos. A maneira como as pessoas se relacionam e percebem o ambiente ao seu redor, irá determinar o clima da organização que fazem parte. Deste modo, pode-se dizer que o clima organizacional é um espelho dos trabalhadores. Ao estudar sobre clima é preciso falar também sobre a cultura organizacional que se manifesta no comportamento desde a maneira de se vestir dos colaboradores até a forma de relacionamento interpessoal e comercial. Segundo os estudiosos; como Luz (2003), Robbins *et al.* (2010), Moreira (2012), entre outros; o clima deriva da cultura organizacional da empresa. Embora seus conceitos se apresentem de forma parecida, são independentes e devem ser entendidos de forma isolada. Sendo clima algo mais maleável e mutável. Já a cultura são as normas e valores que são aprendidos e perpetuados ao longo do tempo.

Não existem climas padrões, os climas organizacionais podem apresentar variações de organização para organização, como também, em uma única empresa apresentar variações entre os departamentos. Logo, é interessante não apenas investigar o clima da organização como um todo, mas analisar os setores de forma individual. Partindo desse pressuposto, entender o clima organizacional é entender as pessoas que fazem parte de uma equipe de trabalho, seus anseios, medos, desejos, sonhos, suas percepções e a forma como se relacionam com as outras pessoas. É ir além da alma de seus gestores e colaboradores, buscando a essência do que o trabalho significa para cada um.

1.2 Justificativas

Através deste estudo foi possível a integração entre a prática e a teoria elucidada em sala de aula durante quase cinco anos de aprendizado na Universidade. Resulta do Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco e busca fazer uma integração interdisciplinar dos conhecimentos adquiridos ao longo dos anos.

É uma tendência natural os gestores entenderem que sabem o que é melhor para seus funcionários. Porém, é preciso considerar que o ser humano é uma incógnita, e tentar adivinhar o que as pessoas querem pode ser bastante arriscado (PASCHOAL, 2006). O estudo

do Comportamento Organizacional vem ganhando espaço nas organizações e na academia. Através dele é possível entender os comportamentos dos trabalhadores diante das mais diversas situações e seus impactos positivos e negativos.

Diagnosticar os tipos de clima organizacional é um ótimo meio de avaliação do comportamento humano no trabalho (MARTINS, 2004). A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta bastante antiga, no entanto por muito tempo foi pouco e mal utilizada, sem critérios ou sentido de continuidade, além de fugir do seu objetivo principal, que é auxiliar na gestão do clima organizacional. (PASCHOAL, 2006). Atualmente, esse tipo de pesquisa é muito utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica, por buscar identificar os aspectos que podem ser melhorados no ambiente de trabalho. (NEVES SANTOS; NEIVA; MELO, 2013).

A escolha do tema surgiu pelo interesse pessoal de entender como funciona o clima de uma organização de caráter familiar, atrelada aos anseios dos gestores da organização em estudo, que buscavam entender o comportamento dos colaboradores, facilitando assim a obtenção das informações necessárias para elaboração da pesquisa. Esta pesquisa servirá como base para que os gestores da empresa entendam melhor o comportamento dos seus funcionários. E através desse entendimento busquem cada vez mais elaborar estratégias que proporcionem melhorias.

1.3 Projeto de Pesquisa

- Contexto do clima organizacional em uma empresa familiar do interior Pernambucano.

1.4 Perguntas de pesquisa

- Como é o clima organizacional presente no cotidiano de uma empresa familiar?

1.5 Objetivos

A seguir serão expostos os objetivos que impulsionaram o desenvolvimento deste estudo de caso.

1.5.1 **Objetivo Geral**

Analisar os fatores que determinam o clima organizacional em uma empresa familiar.

1.5.2 **Objetivos Específicos**

- Identificar quais são os fatores que formam o clima organizacional em uma empresa familiar.
- Reconhecer como a motivação dos colaboradores da empresa interfere ou não no clima organizacional.
- Observar quais os fatores, intrínsecos ou extrínsecos, que interferem no comportamento dos colaboradores da empresa.
- Analisar a variação do clima organizacional entre os setores da empresa.
- Identificar os comportamentos dos gestores da empresa que interferem no clima organizacional da organização em estudo.

CAPÍTULO 2 – PERCURSOS TEÓRICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho é necessária uma busca da literatura pertinente aos assuntos abordados no estudo de caso. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica que será abordada a seguir, se caracteriza pela busca de fundamentos para investigação, tanto em materiais impressos como os editados virtualmente (SANTOS; CANDELORO, 2006), servindo de embasamento teórico para o estudo.

2.1 Organizações

Dentro da literatura estudada, são muitos os conceitos semelhantes de organização, foram selecionados alguns conceitos que se destacaram e se completam:

Uma organização é uma unidade social coordenada de forma racional, sendo composta de duas ou mais pessoas, e funciona de forma que busca continuamente alcançar um objetivo comum ou um conjunto de objetivos. (ROBBINS *et al*, 2010). Para obter os objetivos almejados as pessoas trabalham juntas e de forma estruturada. (STONER E FREEMAN, 2009). Etzioni (1976, p.13) *apud* Sá (2009, p.94) diz que “os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até sua existência”. Logo, são os objetivos que irão ditar o futuro que a organização pretende seguir. Sendo assim, as organizações são processos, relações e estruturas que espelham e caracterizam a sociedade na qual nascemos e vivemos (SÁ, 2009).

É comum a redução do conceito de organizações para o conceito de empresas, no entanto as organizações estão além dessa ideia. As empresas são apenas um dos tipos das organizações presentes na sociedade e por serem bastante influentes acabam por difundir um conceito incompleto do que seria uma organização. Andreu Solé (2005) *apud* Sá (2009), afirma que na maioria das vezes, quando os pesquisadores falam sobre ‘organizações’ estão, na verdade, falando de ‘empresas’. No entanto Sá mostra que entender o que são as organizações é ir “além desta redução indevida”:

“Governos, ministérios, secretarias, agências reguladoras, órgãos, autarquias, empresas públicas de economia mista, ONGs (organizações não governamentais), fundações, institutos, clubes, cooperativas, fóruns, redes, associações, feiras, etc, são fenômenos que também precisam ser compreendidos e estudados como organizações. Tipos diferentes da empresa privada. Umas mais, outras menos, mas diferentes por definição, natureza da atuação e finalidade. Variações de um fenômeno maior, o organizacional. Esta pluralidade talvez indique o porquê de, muitas vezes, ser difícil falar em organizações de forma geral. No entanto, apesar de

haver diferenças significativas entre elas, estas coexistem com similaridades que as permitem receber uma mesma denominação.” (Sá, 2009, p. 92).

Ainda segundo o mesmo autor, o tipo mais influente e peculiar de organização no mundo contemporâneo é a empresa privada, que existe para garantir que seus proprietários obtenham lucro através da produção de bens e serviços com valor de consumo para o mercado. As organizações estão divididas de acordo com os setores de sua atividade: Primário, Secundário e Terciário. Silva (2007) explana que as atividades ligadas a terra, como agropecuária e extrativismo correspondem ao setor primário; já o secundário é representado pelas atividades que transformam a matéria prima, obtida no 1º setor, em outros produtos, com auxílio de máquinas. Por fim, o setor terciário engloba a área dos prestadores de serviço, como comércio, educação, saúde, lazer, entre outros.

Segundo Sá (2009), as organizações também podem ser individuais, de responsabilidade limitada, sociedades anônimas. Ou diferenciadas pelo tamanho, sendo micro, de pequeno porte, média ou grande empresa. Além da dimensão demográfica de atuação, sendo local, regional, nacional ou multinacional.

Nesta pesquisa, quando o termo organização for utilizado fará referência às empresas familiares, que serão discutidas a seguir.

2.1.1 Empresa Familiar

As empresas familiares são o tipo de empresa que predominam em todo o mundo, ocupando uma parcela enorme da economia e da sociedade, muitas delas são pequenas propriedades e nunca serão passadas para outra geração, no entanto é verdade que existem aquelas que cresceram, prosperaram e estão entre as mais bem sucedidas do mundo (RICCA, 2007). No sistema capitalista, as empresas começam de uma ideia que através do empenho e do investimento de indivíduos empreendedores torna-se real (FRUGIS, 2007). Com a empresa familiar não é diferente, casais somam as suas economias e abrem um empreendimento para dirigirem juntos. Filhos aprendem com os pais o negócio da família desde pequenos. Irmãos passam a trabalhar juntos (RICCA, 2007).

Esse tipo de empreendimento é caracterizado como uma organização que tem suas origens na família, que possui o controle acionário ou não, e seus membros podem participar ou não da gestão, sem importar qual geração detém o poder (MACEDO, 2009). Lethbrige (1997) destaca três tipos básicos de empresa familiar:

- **Tradicional:** de capital fechado. A família exerce a gestão administrativa e financeira de modo pouco transparente e detém o total domínio sobre os negócios;
- **Híbrida:** de capital aberto. No entanto a família continua a deter o controle, nesse caso a gestão torna-se mais transparente e a organização passa a contar com a participação de profissionais não familiares;
- **De influência familiar:** de capital aberto e com a maioria das ações no poder do mercado. Entretanto a família continua mantendo uma influência estratégica por deter uma participação acionária significativa, mesmo longe da administração cotidiana.

Bornholdt (2005) considera que uma empresa é familiar a partir do momento em que uma empresa, ou um conjunto de empresas, se caracteriza por um ou mais dos conceitos elencados a seguir:

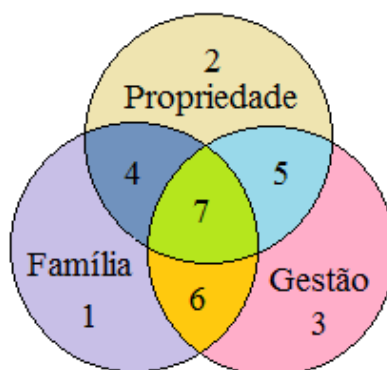
- A família e/ou seus herdeiros possui o controle acionário;
- A sucessão no poder é determinada pelos laços familiares;
- Os cargos estratégicos são ocupados por membros da família, como diretoria ou conselho de administração;
- As crenças e os valores da família são os mesmos da organização;
- Os comportamentos dos membros da família interferem na empresa, não importando se nela atuam;
- As participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa não podem ser vendidas de forma total ou parcial pelo membro que as detém.

O próximo tópico abordará sobre as estruturas da empresa familiar através do Modelo dos três círculos elaborado por Gersick *et al* (1997).

2.1.1.1 O Modelo dos Três Círculos na empresa familiar

O tradicional Modelo dos Três Círculos possibilita o melhor entendimento de quais são os elementos formadores de uma empresa familiar, esses elementos podem se interligar, e suas características são responsáveis por diferenciar esse tipo de organização das outras. O modelo desenvolvido por Gersick *et al* (1997) é composto por três círculos que são independentes, no entanto se sobrepõem, conforme mostra a figura 2.1:

Figura 2.1 **Modelo de Três Círculos.**



Fonte: Gersick *et al* (1997, p.6).

Qualquer pessoa que ingressa em uma empresa familiar pode ser alocada em um dos sete setores que são formados pelos círculos e suas sobreposições do sistema. Por exemplo, todos os proprietários (sócios ou acionistas) vão estar em algum lugar dentro do círculo de propriedade. Dessa forma, todos os membros da família estarão em algum lugar no círculo da família e todos os funcionários que apresentam alguma ligação com a organização estarão enquadrados em um dos círculos seja o 1, o 2 ou o 3. Por exemplo, um acionista, que não é membro da família e não é um empregado, pertence ao setor 2 - dentro do círculo de propriedade, mas fora dos outros. Um membro família que não é um proprietário nem um empregado estará no setor 1.

Aqueles que apresentarem mais de uma ligação estarão alocados em uma das sobreposições do sistema, dessa forma se enquadram em dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é um membro da família, mas não é um empregado estará no setor 4, que está dentro de ambos os círculos de propriedade e família. Um proprietário que trabalha na empresa, mas não é um membro da família ficará no setor 5. O membro da família que não é proprietário, mas trabalha na empresa estará no setor 6. Finalmente, um proprietário que também é um membro da família e um empregado será alocado no setor 7, estando dentro de todos os três círculos.

O motivo pelo qual o modelo dos três círculos é aceito de forma generalizada é que tanto a sua teoria é elegante como é aplicável. É uma ferramenta bastante útil para a compreensão dos conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites na organização. O que torna mais fácil o entendimento do que realmente acontece e por quê.

2.1.1.2 A gestão de uma empresa familiar, suas vantagens e desvantagens.

Para o SEBRAE (2014) a gestão de empresas familiares acontece de forma centralizada, possuindo vantagens como a perpetuação das condutas administrativas e as relações comunitárias que surgem e tem continuidade pelo respeito ao nome formado. O proprietário de uma empresa familiar carrega uma relação vitalícia com o empreendimento formado por ele, e torna-se o responsável pela maioria (se não todas) das tomadas de decisões, principalmente as estratégicas; diferente do foco da literatura atual, em que o executivo desempenha um papel temporário na organização. (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Nesse tipo de organização a confiança mútua e os laços afetivos são extremamente valorizados (FRUGIS, 2007). Os membros desse tipo de organização podem exercer um triplo papel: membro familiar, proprietário e empregado (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Como afirma Bornholdt (2005), que na prática os membros podem acumular vários papéis definitivos ou transitórios, estratégicos ou não, dentro da organização.

Porém existem situações que podem afetar de forma negativa a sobrevivência da empresa. Os momentos de crises e os altos e baixos do processo de governança nas empresas familiares podem ser entendidos de duas formas distintas: como “perigos”, ou como “oportunidades” (BORNHOLDT, 2005). A própria família pode ser a principal ameaça para continuidade dos negócios (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Ricca (2007) destaca que a mesma intimidade que permite uma fácil comunicação entre os membros da família, como também a vantagem de cônjuges e irmão entenderem as preferências explícitas e as forças e fraquezas implícitas no outro, pode atrapalhar o profissionalismo do comportamento empresarial. As antigas histórias familiares podem ocasionar conflitos nos relacionamentos de negócios. Exercer a autoridade com parentes também pode tornar-se mais difícil. Os relacionamentos familiares podem ser destruídos na medida em que os papéis na empresa e na família começam a sobrecarregar. Podem surgir níveis de tensão, raiva, confusão e desespero, que fazem tanto boas famílias como empresas sadias desmoronarem.

O quadro a seguir foi elaborado por Ricca (2007) para elencar as forças e fraquezas dessas organizações de acordo com a visão de administradores familiares e de administradores profissionais.

Quadro 2.1 **Matriz de Forças e Fraquezas das Empresas Familiares.**

Segundo Administradores Familiares	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Carisma.	Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova.
Não vê pontos fortes; normalmente só vê desvantagens.	Desacordos familiares geralmente só trazem desvantagens quando se administra um negócio.
Rapidez na decisão.	Incompatibilidade de personalidade com o controlador.
Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte.	Fracionamento do poder acionário na sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo. Pouca evolução tecnológica (fazer sempre as coisas de forma tradicional).
Nome do fundador como um símbolo.	Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional. Insegurança em relação à continuidade das políticas.
Considerar todas as pessoas de acordo com o que são.	Dificuldades de priorizar atividades em virtude de visão distorcida da realidade empresarial, afetada pelo nepotismo. Dificuldade em estabelecer homogeneidade de conceitos na administração da empresa.
Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador.	Permite empregar profissionais não competentes.
Agilidades nas decisões.	As decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer a uma lógica (podem ser muito pessoais).
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais.	Geralmente não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa.
Objetividade (os objetivos da empresa são claros).	Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”.
Quando o padrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a ideia”).	A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função.

CONTINUA

CONTINUAÇÃO QUADRO 2.1

Segundo Administradores Familiares	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Geralmente o antecessor procura transmitir ensinamentos a seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa.	Paternalismo. Falta de rumos (as coisas são direcionadas pelo humor do dono). Formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”)
Segundo Administradores Profissionais	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.	Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante o desaparecimento do fundador.
Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança.	Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo.
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão.	Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista.	Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial.
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados.	Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência.
Relações informais entre os diversos níveis.	Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização.
Tradição em tudo o que faz.	Muito atrito entre os membros da 2ª e 3ª gerações da família. Briga pelo poder.

Fonte: Ricca (2007, p. 16)

Diante dos aspectos abordados, as empresas familiares são organizações com características bastante particulares, desse modo, o comportamento daqueles que pertencem à empresa também pode ser distinto do apresentado por indivíduos de outros tipos de organizações. Entender o comportamento organizacional é algo importante para qualquer organização, não sendo diferente para o contexto das empresas familiares.

2.2 Comportamento Organizacional

Diferente das ciências exatas, como matemática, física, química; os seres humanos são complexos e entendê-los, muitas vezes, é uma tarefa bastante difícil. Soto (2002) ressalta que cada pessoa do mundo é diferente, o que dificulta ainda mais a compreensão dos pensamentos e atitudes de cada um. Entender os comportamentos dos indivíduos pertencentes a uma organização é essencial para os gestores. O comportamento é entendido como a interação do indivíduo com o ambiente onde sua atuação acontece, e não apenas como uma ação isolada.

Essa interação indivíduo-ambiente é o ponto de partida para uma ciência do comportamento (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 1999).

O Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudos encarregado de investigar os impactos ocasionados pelo comportamento dos indivíduos, dos grupos e da estrutura organizacional nas organizações. Deste modo, estuda o que as pessoas fazem e como o comportamento de cada uma interfere no desempenho da organização com um todo (ROBBINS *et al*, 2010). Newstrom (2008) diz que o CO também pode ser considerado como uma ciência aplicada, já que a informação de práticas efetivas feitas por uma organização se propaga para muitas outras. O CO é uma área do conhecimento que estuda todos os tipos de ambiente de trabalho, sejam pequenos ou grandes, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. Compreendê-lo ajuda a ter um maior entendimento de si mesmo e de outras pessoas (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Todos que fazem parte de uma organização precisam trabalhar com outros indivíduos e o Comportamento Organizacional é uma área que possibilita o conhecimento e as ferramentas necessárias para trabalhar com e por meio de outras pessoas. Logo, não pode ser limitado apenas aos gestores, mas a todos aqueles que lidam com pessoas nas organizações, os gestores continuarão com seus cargos, porém buscarão cada vez mais colaboradores que pratiquem a autogestão no ambiente de trabalho. (CORNETT; JR; NOFSINGER, 2013)

Uma característica positiva desse campo de estudo é a sua natureza interdisciplinar que integra as ciências comportamentais com as sociais. Além de possuir uma base emergente de conhecimento de pesquisas, modelos e estruturas conceituais. O seu sucesso, tanto no presente como no futuro, está relacionado a todos os processos de desenvolvimento de teorias, pesquisas e práticas gerenciais (NEWSTROM, 2008).

Sendo assim, o clima organizacional é uma derivada dos estudos do CO, uma vez que busca entender e avaliar os comportamentos dos indivíduos de uma organização. A seção a seguir discorrerá com maiores detalhes sobre esse assunto.

2.2.1 Clima Organizacional *versus* Cultura Organizacional

Muitos autores abordam clima e cultura como sendo temas semelhantes, mencionando sempre sobre cultura quando se referem ao clima. Isso porque, o clima de uma empresa é influenciado pela cultura, são faces de uma mesma moeda, são questões complementares. Deste modo, é necessário ao se falar sobre clima traçar um paralelo com a cultura organizacional por serem conceitos que se complementam (LUZ, 2003). Para Neves (2009) o

clima organizacional é uma forma de a cultura organizacional se manifestar de maneira imediata na organização. O clima organizacional faz o mapeamento do ambiente interno da organização. Já a cultura desenvolve-se e permanece ao longo da trajetória da empresa, resultando em seus valores e ideais (MOREIRA, 2012). No entanto, é importante frisar que mesmo os conceitos de clima e cultura afetarem um ao outro, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma isolada.

O clima organizacional dentro de uma empresa é algo complexo de ser analisado, isso porque ele se mostra difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, tornando difícil a sua avaliação e o seu entendimento para os administradores (MARQUES, 1994). Não é algo palpável que possa ser tocado, consiste, segundo Toro (2001) *apud* Martins (2004, p.42), "em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais". O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho (RIZZATTI, 2002). Soto (2002, p. 65) diz que "a percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas". Logo, resulta das percepções coletivas e compartilhadas dos colaboradores sobre o seu ambiente de trabalho e sobre a qualidade do relacionamento entre as pessoas (NEVES SANTOS; NEIVA; MELO, 2013).

O clima é o ambiente interno existente entre os colaboradores e a organização (ALÉSSIO *et al.*, 2009). Robbins *et al* (2010) afirmam que o clima organizacional é "um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desenvolvimento". Por isso as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados (RODRIGUES GOMES, 2012).

Ao falar sobre a relação entre clima e cultura, Luz (2003) utiliza os estudos de Souza (1978), ele disserta que a autora mostra uma relação circular entre os temas e que embora considere o clima uma resultante da cultura, também possui efeito sobre ela. Souza (1978) *apud* Luz (2003) considera ainda que tanto o clima como a cultura exercem efeitos sobre os resultados da organização, e podem restringir ou facilitar os objetivos da empresa. Porém apesar dessa causalidade, Luz (2003) ressalta que existem outros fatores que podem interferir no clima organizacional e possuir um fator decisivo na sua qualidade.

Segundo Katz e Kahn (1966) *apud* Neves (2009), o clima deriva dos tipos de pessoas recrutadas, selecionadas e mantidas na organização, seus procedimentos laborais, ambiente

físico e formas de comunicação; os valores e normas que são compartilhados pelos membros; o desempenho da autoridade e a trajetória de lutas internas e externas. Esse pensamento a respeito do clima se nivela bastante com a definição de cultura. Para Silva e Diehl (2013) o clima resulta da cultura da organização, e através dela é possível perceber que não existem organizações iguais, por ser um conjunto de pessoas e delas dependerem para dirigi-las e controlá-las, cada organização tem seu próprio DNA, sua própria cultura, tornando-se única, com seu próprio perfil e identidade. Para tanto, quando o objetivo é conhecer uma organização, é preciso também conhecer a sua cultura, que se manifesta no comportamento desde o modo de se vestir dos seus funcionários até o meio de relacionamento entre a empresa e seus parceiros comerciais.

A cultura organizacional é composta de aspectos que fornecem às organizações uma forma particular de ser. Do mesmo modo que a personalidade está para as pessoas, a cultura está para as organizações. Caracteriza o conjunto de crenças, valores, estilos laborais e relacionamentos, que irão diferenciar uma organização das outras. Assim, a identidade de uma organização é moldada pela sua cultura (LUZ, 2003). A cultura organizacional está presente de maneira única e própria em qualquer tipo de organização. Seja uma pequena empresa familiar que atua em sua cidade natal até nas grandes corporações de cunho global que possuem várias culturas nacionais e fusos horários. Cada uma terá sua própria identidade que se desenvolve e evolui ao longo dos anos (DENISON *et al*, 2012).

Para Luz (2003) existe uma relação de casualidade entre clima e cultura. Apesar de o primeiro ser afetado por fatores externos à organização, como saúde, lazer e habitação dos colaboradores da empresa, uma das suas principais causas é a cultura organizacional. A cultura é a causa e o clima a consequência. Os códigos, símbolos e rituais que acontecem no cotidiano organizacional manifesta a cultura e interfere de forma positiva ou negativa o estado de ânimo das pessoas que fazem parte da organização, alterando o clima, que é um fenômeno temporal. A cultura acontece através de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo e se perpetua.

2.2.2 Entendendo melhor sobre o clima organizacional

O clima não é uma característica estática, mas dinâmica, do âmbito organizacional, por isso a sua estrutura não está apenas definida pela presença-ausência de determinados elementos, mas também pelo tipo de relação estabelecida entre eles (PUENTE-PALACIOS,

2002). É afetado de forma direta pelos conflitos, pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no cotidiano do ambiente laboral, pelos fatores externos, como também pela vida particular dos indivíduos da organização (SILVA; DIEHL, 2013). Na prática, o clima irá derivar das condições econômicas, da estrutura organizacional, do estilo de liderança, das políticas e valores, do ramo de atividade e do estágio de vida da organização, além das características das pessoas que fazem parte dela (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

Quando as integrações entre os membros da organização são favoráveis o clima tende a se elevar e a proporcionar satisfação, comprometimento, além de estimular a motivação dos indivíduos. No entanto, se as integrações são baixas, o clima organizacional tende a piorar, resultando no efeito contrário; insatisfação, desinteresse, e até casos extremos como atos de agressividade. (ALÉSSIO *et al.*, 2009). Para se ter um clima favorável, uma atmosfera que leve a um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos funcionários deve ser estimulada. Quando o colaborador sabe que pode contar com a empresa em qualquer situação, seu bem estar contribuirá para melhorar o clima (DRUCKER, 1997 *Apud* ALÉSSIO *et al.*, 2009). Sousa *et al* (2013) afirma que é necessário que o gestor dê ênfase ao valor do trabalho em equipe, incluindo cooperação, colaboração e troca de ideias, ou seja, proporcionar um incentivo ao comportamento democrático.

Luz (2003) afirma que o clima pode se apresentar de três formas distintas: bom, prejudicado ou ruim. Quando é bom prevalecem atitudes que são benéficas e fornecem ao ambiente laboral uma imagem favorável. Um bom clima é caracterizado por ambientes em que existe alegria, confiança, participação, dedicação, entusiasmo, satisfação, comprometimento, motivação na maioria dos colaboradores. Nesse tipo de clima, os colaboradores indicam amigos e parentes para trabalhar na empresa, sentem-se orgulhosos por fazer parte da organização, existe uma baixa rotatividade e o tempo de permanência na empresa é alto.

Ainda de acordo com Luz (2003), um clima prejudicado ou ruim acontece quando as variáveis organizacionais interferem de forma negativa e duradoura o temperamento da maioria dos colaboradores, ocasionando discórdias, desuniões, conflitos, desinteresses pela realização das tarefas, tensões, rivalidades, ruído nas comunicações, etc. O que irá determinar se o clima é ruim ou prejudicado é a intensidade como as situações acontecem. De todo modo, sendo ruim ou prejudicado, esses tipos de clima são prejudiciais para a organização. Quando o clima é predominantemente ruim, existirá uma alta rotatividade dos colaboradores, e alguns podem desenvolver um sentimento de vergonha e desaprovação por ter trabalhado naquela organização.

Robbins *et al* (2010) consideram que quando um colaborador encontra um clima organizacional positivo se esforçará para sempre fazer seu trabalho da melhor forma, também irão acreditar que os outros colaboradores apoiarão o seu sucesso. Ao encontrar um clima positivo, todos se ajudarão, independente do contexto demográfico.

Para Mullins (2004) um clima organizacional saudável deverá ter as seguintes características:

- Ocorrer uma interação entre as metas organizacionais e pessoais;
- Possuir uma estrutura organizacional mais adequada;
- Possibilitar um sistema democrático, em que todos possam ter oportunidades de participação;
- Manter um tratamento justo em que as políticas e práticas de relações sejam iguais para todos;
- A confiança mútua deve ser evidenciada, além da consideração e apoio entre os diferentes níveis da organização;
- Em uma tentativa de evitar o confronto, os conflitos devem ser discutidos de forma aberta;
- Os gestores devem manter os estilos de liderança e de comportamento apropriados às situações de trabalho;
- Aceitação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização;
- Reconhecer que as pessoas possuem necessidades e expectativas diferentes, assim como as diferenças individuais e seus atributos;
- Os sistemas de remuneração devem ser equivalentes, baseados em reconhecimento de caráter positivo;
- Deve existir uma preocupação com a qualidade de vida profissional e com as contingências do cargo;
- Dar oportunidade para o desenvolvimento pessoal e para progressão na carreira;
- Possuir um sentido de identificação e lealdade para com a organização, e a sensação de ser um integrante valorizado e importante.

Luz (2003) elencou diversas formas de como o clima pode se manifestar em uma organização, são sinais que não são capazes de informar sobre as causas que podem estar

interferindo no clima organizacional, mas podem indicar se tudo vai bem ou mal com a organização, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 2.2 Os Sinais e Significados no Clima Organizacional.

SINAL	O QUE OS SINAIS REVELAM
<i>Turnover</i> ou rotatividade.	Quando elevado, pode significar que as pessoas não possuem comprometimento com a empresa. Falta algo na empresa para satisfazê-las.
Absenteísmo (excessivo número de faltas e atrasos).	Pode apresentar o mesmo significado que o apresentado sobre o <i>turnover</i> .
Programas de sugestões mal sucedidos.	Podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela espera.
Resultados ruins em instrumentos de avaliação de desempenho.	Confirmam que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo problemas pessoais que estejam afetando o desempenho.
Greves.	Revelam uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Representam a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade desses conflitos é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Luz (2003).

É importante que os gestores busquem identificar como está o clima da organização que estão à frente. Os sinais dados pelas pessoas, mesmo que não mostrem a causa do comportamento, ajudarão a entender os comportamentos e a buscar estratégias de melhoria no ambiente de trabalho. Um dos fatores que deve ser levado em consideração é a forma de estimular a motivação dos colaboradores, tema que será abordado nos próximos tópicos.

2.3 A motivação e o clima organizacional

Tachizawa, Fereira e Fortuna (2006, p.239) definem o clima organizacional como sendo o “ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando relacionado com o seu grau de motivação”. Sendo assim, o clima está intimamente ligado com os aspectos internos da empresa que são capazes de estimular a motivação nos colaboradores (ANDRADE; AMBONI, 2011). Logo, não se pode estudar o clima organizacional sem abordar os aspectos motivacionais.

A avaliação do clima organizacional caracteriza-se como uma oportunidade de os gestores realizarem melhorias contínuas, tanto no ambiente laboral como nos resultados dos negócios. A razão de ser da empresa, nada mais é do que as pessoas que fazem parte dela. Assim, a organização deve estimular a sua motivação. Isso porque os desempenhos pessoais afetam os organizacionais, e o desempenho dos recursos humanos sofre interferência da motivação dos indivíduos. Logo, gerenciar o clima caracteriza-se como uma ação estratégica e a motivação dos trabalhadores representa uma das chaves para o sucesso dos negócios (LUZ, 2013).

2.4 Motivação

É essencial para o funcionamento de qualquer organização certo grau de comprometimento e motivação para que os objetivos almejados possam ser alcançados. Por esse motivo é comum que os administradores e estudiosos estejam sempre procurando teorias para estimular a motivação nas pessoas. Embora motivação seja aplicável a qualquer área, será estudado seu conceito para o ponto de vista organizacional. Robbins *et al* (2010, p.196) definem motivação como “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”.

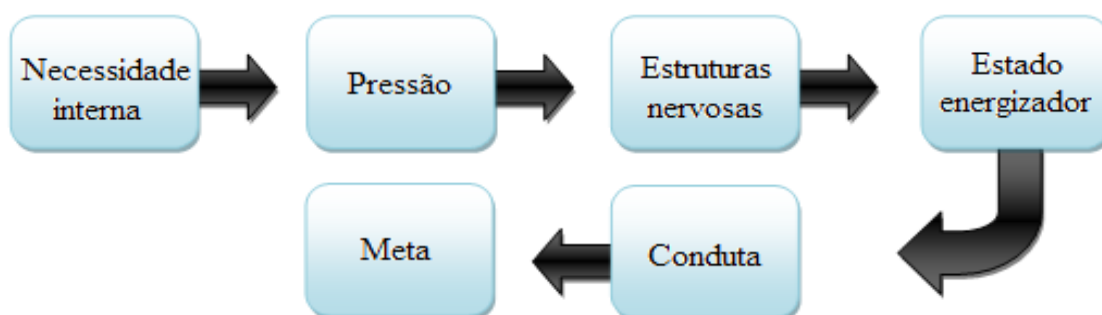
No processo motivacional, o líder, ou gestor, desempenha um papel fundamental, constitui uma peça-chave para estimular a motivação dos liderados para que ela não vá se esgotando até desaparecer. O líder deve manter seu grupo coeso, e ter a capacidade de interpretar os comportamentos dos indivíduos que fazem parte daquele grupo, a fim de traçar o melhor caminho a ser seguido (BERGAMINI, 2008).

Para Bock, Furtado e Teixeira (1999, p.128) “a motivação está sempre presente como desencadeadora da ação, seja por necessidades fisiológicas, seja por necessidades afetivas ou intelectuais”. Para estes autores, os estudos referentes à motivação devem considerar três

tipos de variáveis: o ambiente; as forças internas ao indivíduo, como necessidade, desejo, vontades...; e o objeto, caracterizado como a fonte de satisfação que atrai a força interna que estimula o indivíduo. Logo, a motivação é “o processo que mobiliza o organismo para a ação a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA (1999, p.157).

Soto (2002) entende a motivação como a pressão intrínseca originada de uma necessidade, também intrínseca, que estimula as estruturas nervosas, com a finalidade de originar um estado em que o indivíduo se sinta impulsionado a buscar uma meta, persistindo nessa busca até que alvo seja atingido ou bloqueado. A figura 2.2 representa as fases da motivação:

Figura 2.2. Fases motivação-meta



Fonte: Soto (2002, p.119)

Soto (2002) explica que a motivação é um processo oculto e cíclico e formado por:

- **Uma necessidade, motivo, impulso básico ou pulso:** todo indivíduo busca suprir suas deficiências. Então, essa necessidade cria um motivo que irá impulsionar a uma conduta.
- **Uma resposta ou conduta orientada a obter aquilo que satisfaça a necessidade ou motivo:** a conduta se caracteriza com a ação ou comportamento de uma pessoa, com a finalidade de alcançar aquilo que a motiva.
- **Uma meta, incentivo ou finalidade:** quando um indivíduo sente-se insatisfeito com algo, será impulsionado a um processo que o levará a mudar essa situação, buscando um objetivo. Quando a meta é alcançada a necessidade fica satisfeita.

Todo indivíduo apresenta para si mesmo determinados objetivos que para atingi-los precisa desenvolver de forma intrínseca forças necessárias que serão responsáveis por impulsioná-lo em direção a satisfação dos seus desejos. É através dessas forças

impulsionadoras que o indivíduo é capaz vencer os obstáculos e passar pelas etapas que surgirem entre ele e o seu objetivo. As necessidades surgem sem controle no íntimo de cada indivíduo, entretanto, cabe a ele escolher se irá supri-la(s) ou não. (BERGAMINI, 2008).

Ainda para Bergamini (2008), os motivos possuem significados diferentes de indivíduo para indivíduo. Então as forças impulsionadoras para o alcance do objeto serão de acordo com a intensidade da valorização que o indivíduo fornece ao motivo, sendo maiores ou menores. Assim, as forças de impulsão que serão direcionadas para o alvo terão intensidades diferentes de pessoa pra pessoa, dependendo da importância dada a elas. Assim, a motivação caracteriza-se como sendo a conduta de cada um, que é determinada por um conjunto de fatores dinâmicos presentes na personalidade. E só poderá ser considerada como motivação quando sua origem acontecer de dentro para fora. Ao contrário, quando induzida por fatores externos, como punições ou prêmios, a ação será considerada como um comportamento condicionado.

Robbins *et al* (2010) afirmam que é necessário conhecer a respeito das teorias clássicas da motivação, embora sejam criticadas e tenham suas validades questionadas, essas teorias representam os fundamentos das teorias contemporâneas e muitos gestores as utilizam para explicar sobre motivação. São elas: a Teoria das necessidades de Maslow, as Teorias X e Y de McGregor, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria de necessidades de McClelland, que serão abordadas nos tópicos a seguir.

2.4.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Para Robbins *et al* (2010) a teoria mais famosa e utilizada no campo motivacional é provavelmente a da hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo Maslow, cada indivíduo possui dentro de si cinco hierarquias de necessidades representadas a seguir na figura 2.3:

- **Necessidades Fisiológicas:** são as necessidades básicas do ser humano, são relacionadas aos fatores que possibilitam a sobrevivência do indivíduo, como fome, sede, sono, abrigo, entre outras necessidades corporais.
- **Necessidades de Segurança:** caracterizada pela busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo, sejam eles físicos ou emocionais.
- **Necessidades de Aceitação Social:** relacionadas às necessidades de aceitação, o desejo de fazer parte de um grupo, de possuir e ser aceito pelas amizades.

- **Necessidades de estima:** englobam as necessidades de respeito próprio, de autoconfiança, de status, prestígio e consideração, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.
- **Necessidades de auto realização:** configuram o ápice das necessidades que uma pessoa pode almejar, são os desejos de auto desenvolvimento, realizar o próprio potencial.

Figura 2.3 **Pirâmide das Hierarquias das Necessidades de Maslow**



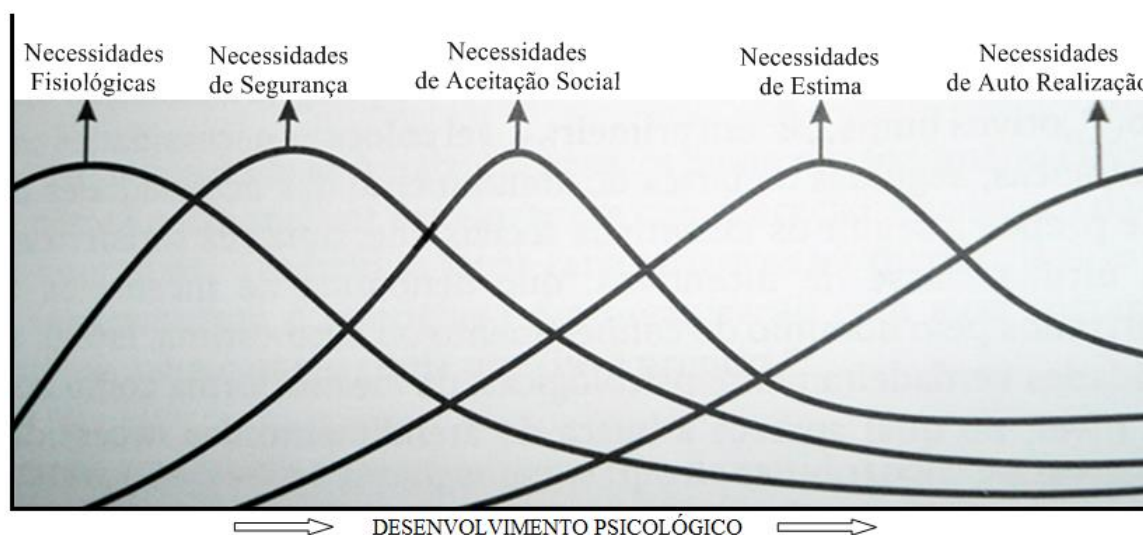
Fonte: adaptada pela autora a partir de Robbins *et al* (2010).

Maslow dividiu as necessidades em dois patamares, superior e inferior. As necessidades fisiológicas e de segurança correspondem ao patamar inferior, e são satisfeitas externamente, enquanto as necessidades de aceitação social, estima e auto realização, constituem o patamar superior e são satisfeitas internamente. Para que uma necessidade de nível mais alto da pirâmide seja atendida, as da base precisam estar satisfeitas (ROBBINS *et al*, 2010).

No entanto, Bergamini (2008) salienta que um mesmo indivíduo pode perseguir mais de um objetivo ao mesmo tempo, do mesmo modo que duas pessoas não possuem necessariamente os mesmos alvos. Assim, um mesmo indivíduo poderá buscar mais um tipo de necessidades simultaneamente, porém, quando almejar um objetivo maior, precisará suprir outros de nível menor. Por exemplo, para alcançar a realização pessoal, as necessidades fisiológicas e de segurança já deverão ter sido saciadas, por serem necessidades ligadas à

sobrevivência do indivíduo. É possível a visualização gráfica de como as necessidades se cruzam através da figura 2.3:

Figura 2.3– Esquema sequencial das necessidades de Maslow



Fonte: Bergamini (2008, p. 148)

2.4.2 Teoria X e Teoria Y de McGregor

Essa teoria divide os indivíduos em dois grupos. O grupo da Teoria X e o grupo da Teoria Y. Os gestores acreditavam que as pessoas que se enquadravam no primeiro grupo não gostavam de trabalhar, e por isso precisavam ser orientados ou até mesmo coagidos para trabalhar. Já aqueles que se enquadravam no grupo da segunda teoria enxergavam no trabalho um significado semelhante ao do lazer, ou descanso, e deste modo, gostavam de trabalhar e eram capazes de buscar responsabilidades sozinhos (ROBBINS *et al*, 2010).

Para Bergamini (2008), McGregor parte de uma posição crítica aos pensamentos da administração que manipula os indivíduos, então, ele propõe que se o indivíduo não é capaz de se comprometer com o seu próprio desenvolvimento no trabalho, muito provavelmente o problema não estará nele, mas na organização. Deste modo, ele afirma que é necessário que os gestores criem um ambiente satisfatório e proporcionem aos colaboradores oportunidades no trabalho de enxergá-lo como uma fonte de lazer e diversão. Ao contrário, o trabalho se tornará algo obrigatório e será visto como um castigo necessário para que os objetivos pessoais sejam alcançados. O quadro abaixo demonstra as diferenças entre os indivíduos de cada teoria.

Quadro 2.3 O indivíduo da Teoria X versus o indivíduo da Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
O homem é indolente por natureza e procurar trabalhar o quanto menos	O homem não tem aversão ao trabalho. Ao contrário, se as condições forem favoráveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação.
O homem não possui ambição, detesta responsabilidade e prefere ser conduzido. Sendo resistente a mudanças.	Não é da natureza do homem ser passivo. Ele torna-se assim como resultados de experiências passadas nas organizações.
O homem é autocêntrico e só pensa em si mesmo.	A motivação, o potencial de desenvolvimento, habilidade de assumir responsabilidades, e a maneira de se comportar em busca dos objetivos organizacionais, estão presentes no homem. Cabe a organização providenciar condições favoráveis para que tanto os objetivos pessoais, como os organizacionais sejam atingidos.

Fonte: elaborado pela autora com base em Bergamini (2008).

2.4.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Para Robbins *et al* (2010) Frederick Herzberg elaborou sua teoria, também chamada teoria da higiene-motivacional, com base na seguinte pergunta: “o que as pessoas almejam do seu trabalho”. Herzberg foi além dos estudos de Maslow, voltando para aspectos mais direcionados ao trabalho. As pesquisas de Herzberg se desenvolveram, de acordo com Bergamini (2008), com cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos diaristas e montadoras diaristas, correspondendo a uma amostra de 715 indivíduos. Através de uma entrevista que consistia em identificar duas formas distintas em que o entrevistado se sentia mal ou bem, e se essa sensação tinha sido curta ou longa. Com base nas respostas, ele conseguiu identificar que existem fatores que, quando estão presentes, conseguem proporcionar um alto nível de satisfação, porém se estão ausentes não chegam a causar insatisfação, a esses fatores ele chamou de motivacionais. Também identificou fatores, que quando estão ausentes, provocam

um alto nível de insatisfação, porém quando estão presentes não proporcionam ao indivíduo o mesmo nível de satisfação, esses fatores são chamados de higiênicos.

Para Robbins *et al* (2010), de acordo com Herzberg, o oposto da satisfação não é a insatisfação. Mesmo eliminando as características que tornam o trabalho insatisfatório não significa que irá torna-lo satisfatório. Os fatores que levam a satisfação diferem dos que levam a insatisfação. Assim, Herzberg chegou à conclusão que o oposto de “satisfação” é “nenhuma satisfação”, e o oposto de “insatisfação” é “nenhuma insatisfação”. Comparando com a Teoria das Necessidades de Maslow, é possível perceber que os fatores higiênicos, ou também chamados de manutenção, correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança, já os fatores motivadores estão relacionados às necessidades superiores. Herzberg diferenciou os fatores motivadores dos de manutenção da seguinte maneira, os primeiros são intrínsecos ao ser humano, como realização, responsabilidade, desenvolvimento, e exigem um esforço próprio dos indivíduos para a ação. Já os fatores de manutenção são elementos extrínsecos ao ser humano, e devem ser fornecidos ao colaborador para que ele possa desempenhar suas tarefas, como salário e segurança (PILATTI, 2008).

2.4.4 Teoria de necessidades de McClelland

Sampaio (2004) afirma que a teoria de McClelland é baseada no pressuposto de que os motivos não são herdados, mas aprendidos. Como por exemplo, a fome, em que os sinais biológicos emitidos pelo corpo se relacionam com o prazer de comer ou pela dor de estômago vazio, então as pessoas suprem essas necessidades, pois aprenderam que assim poderão ter prazer ou evitar a dor. McClelland afirma em sua teoria que os indivíduos possuem três tipos de necessidades, no entanto cada tipo se apresentará com intensidade diferente de pessoa para pessoa, e apenas uma dela prevalecerá. São elas:

- **Necessidade de realização:** o ser humano busca o sucesso, a excelência naquilo que faz. Levando em conta determinados padrões.
- **Necessidade de poder:** capacidade de induzir as pessoas a se comportarem de forma que não agiriam naturalmente.
- **Necessidade de afiliação:** desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Os indivíduos que apresentam uma forte intensidade na necessidade de realização buscam se esforçar ao máximo para atingir altos níveis de desenvolvimento, com maior autonomia e altos níveis de aceitação de responsabilidades no trabalho. Na organização significa que buscam sucesso gerencial e independência. Quando a necessidade de afiliação predomina, os indivíduos tendem a se preocupar mais em criar e manter um convívio social do que em buscar melhorias para o próprio desempenho. Essas pessoas tendem a demonstrar eficiência em cargos que envolvem contatos com pessoas. Por fim, quando a necessidade dominante é a de poder, os comportamentos resultarão no desejo de dominar e controlar as atitudes dos outros. Essas pessoas buscam desempenhar cargos de liderança, e possuem um alto grau de persuasão (PÉREZ-RAMOS, 1990).

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Rampazzo (2005, p.13), “método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência, ou para alcançar determinado fim”. Lopes (2006) ainda destaca que a investigação científica pode ser desenvolvida de várias maneiras, de modo que seja organizada, segura, verdadeira e prática. Sendo assim, para que uma pesquisa se desenvolva é necessário que vários passos sejam seguidos, desta forma, os próximos tópicos abordarão a respeito dos métodos adotados para o desenvolvimento deste estudo de caso.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Os métodos utilizados permitem ao pesquisador alcançar seus objetivos. Deste modo, o trabalho que foi desenvolvido na Cavalheiro Camisaria, em Caruaru – PE, é um estudo de caso caracterizado como uma pesquisa de triangulação de natureza aplicada, do tipo exploratório-descritivo, com o uso da observação participante e entrevistas informais não estruturadas, além de configurar um estudo bibliográfico.

A pesquisa é uma ferramenta de investigação que possibilita novos conhecimentos a respeito de uma área ou de um fenômeno, estruturando-os em relação ao que já se sabe (RAMPAZZO, 2005). Do ponto de vista da sua natureza pode ser básica ou aplicada. A pesquisa básica tem como objetivo criar conhecimentos úteis para o avanço da ciência, porém sem aplicação prática prevista. Envolvendo verdades e interesses universais. Já a aplicada, utilizada neste estudo, busca formular conhecimentos que serão úteis para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto à abordagem a pesquisa pode ser: quantitativa; qualitativa; ou quantiquantitativa, também chamada de pesquisa de triangulação. A primeira descreve as causas de um fenômeno, as relações entre as variáveis, entre outros, utilizando a linguagem matemática, tendo suas bases estatísticas que são responsáveis por determinar a relação entre o modelo teórico proposto e os dados reais. Este modelo deverá ser utilizado quando o problema formulado objetivar conhecer: qual a relação entre as variáveis; a causa; o efeito ou consequência; a incidência; e ou a prevalência. A segunda é baseada em métodos associados às ciências Sociais (TEIXEIRA, 2010). Tem como objetivo estabelecer um entendimento

profundo do fenômeno social em investigação, levando em conta o lado subjetivo da ação social (LIMA, 2004). Michel (2005, p.33) afirma que “na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta”.

Flick (2009, p.8) entende que a pesquisa qualitativa não é mais apenas aquela que não é quantitativa. Ainda que a primeira impressão leve a pensar que a diferença entre as abordagens seja a presença ou ausência de quantificação de dados, isso é um equívoco (TEIXEIRA, 2010). A combinação dos métodos possibilita que as vantagens de uma diminuam as desvantagens da outra. Por exemplo, a abordagem qualitativa domina o contexto do fenômeno, enquanto a quantitativa não. De outro modo, a abordagem quantitativa é menos vulnerável a ser tendenciosa na coleta de dados do que a abordagem qualitativa (CAUCHICK *et al.*, 2012). Assim, juntas, tornam-se mais forte. Jick (1983, p.135) *apud* Flick (2009, p.120) explica que “os métodos qualitativos e quantitativos devem ser considerados como campos complementares em vez de rivais”. Assim, as pesquisas acadêmicas tem cada vez mais utilizado a combinação desses métodos, a esse procedimento a literatura denominou pesquisa de triangulação (LIMA, 2004), abordagem adotada para o presente estudo de caso.

De um modo geral, o estudo de caso é o método preferencialmente escolhido quando as questões levantadas são do tipo “como” e “por que”, é uma estratégia que examina acontecimentos contemporâneos, porém que não se pode ter controle sobre eles (YIN, 2005). Dentre as técnicas utilizadas pelo estudo de caso, a observação direta e entrevistas dos indivíduos envolvidos nos acontecimentos são bastante utilizadas. Segundo Yin (2005) este método possibilita a imersão nos acontecimentos da empresa e tem a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências. Com o objetivo de entender melhor a realidade da organização o estudo de caso foi o modelo de pesquisa escolhido.

3.2 Instrumentos de coleta e análise dos dados

Para elaboração do estudo, o primeiro passo foi o levantamento do referencial teórico correspondente com o tema proposto. Para Lima (2004, p.38) a pesquisa bibliográfica “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”. Deste modo, foram lidos diversos livros, artigos e publicações em periódicos, a cerca dos temas: organizações, empresas familiares, comportamento organizacional, clima organizacional, entre outros temas abordados.

O método observacional, segundo Michel (2005, p.56) “é muito eficaz para se acompanhar processos comportamentais, clima organizacional etc.”. A observação direta do cotidiano empresarial permite ao pesquisador adquirir e detectar provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm conhecimento, mas que interferem em seus comportamentos. Essa técnica obriga o pesquisador um contato mais direto com a realidade. Então, para o levantamento de dados foi realizada a observação direta do tipo observação participante natural, em que o observador faz parte da mesma comunidade ou grupo que investiga. (MARCONI, LAKATOS, 2010).

Bergamini (2008) ressalta que é necessário ter prudência ao se utilizar este método, pois o observador possui coeficientes pessoais que podem interferir nas conclusões dos resultados da pesquisa. Outro ponto abordado por ela é que o método observacional não exclui o uso das estatísticas e é necessário se observar uma amostra considerável da população, diferente do que muitos acreditam que “basta olhar para ver”.

Durante um período compreendido entre os meses de junho de 2013 a novembro de 2013 foram realizadas entrevistas despadronizadas não dirigidas com alguns dos colaboradores da maioria dos departamentos (acabamento, costura, design, estoque, recursos humanos e setor administrativo-financeiro) e com os proprietários da empresa. Este tipo de entrevista possibilita ao entrevistador total liberdade para fazer perguntas de forma aberta dentro de uma conversação informal, no momento em que considera adequado. Podendo também expressar seus sentimentos e opiniões. O entrevistador incentiva o informante, sem força-lo a responder, a falar sobre determinado assunto e dessa forma pode explorar de forma ampla uma questão. (MARCONI, LAKATOS, 2010).

Foi adaptado para o contexto um questionário de clima organizacional elaborado por Luz (2003), que aborda questões sobre: necessidades básicas, saúde, situação financeira, convivência familiar, vida social, férias, responsabilidade, realização profissional, qualidade e quantidade de trabalho, comunicação, remuneração, carreira, relacionamento com a chefia e relacionamento interpessoal, valorização profissional, estabilidade no emprego, condições físicas de trabalho, imagem da empresa, fatores motivacionais e desmotivadores.

O questionário foi estruturado através de escalas categóricas, que segundo Hair Jr. *et al* (2005, p.191) são “escalas de opiniões, nominalmente mensuradas que têm duas ou mais categorias de resposta”. Geralmente são utilizadas para medir as características dos pesquisados, como idade e gênero, no entanto, servem para medir outros conceitos, como frequência e intensidade.

Para interpretação das perguntas as respostas devem indicar satisfação ou insatisfação, sendo assim, são utilizadas na maioria das perguntas cinco opções de resposta. As opções sempre e quase sempre, indicam que o colaborador está satisfeito, as opções raramente e nunca que os colaboradores estão insatisfeitos, já a opção não tenho opinião, servirá apenas para compor as estatísticas (LUZ, 2003). Além de conter uma questão aberta de caráter facultativo com a finalidade de obter a opinião do colaborador sobre sugestões de melhoria ou críticas para a empresa.

O questionário foi respondido de forma sigilosa por todos os funcionários da empresa, exceto os que estavam em período de experiência, sendo identificado apenas o setor ao qual pertencia cada respondente com a finalidade de averiguar divergências de um setor para outro dentro da mesma organização. Totalizando, ao final, 72 questionários. Para tabulação e validação dos dados o programa utilizado foi *software Microsoft Office Excel 2010*.

Com a finalidade de tornar público os dados levantados na empresa é preciso uma autorização do Responsável Legal. Sendo assim, foi solicitada ao sócio-proprietário da Cavaleiro Camisaria uma declaração de autorização de uso dos dados da empresa para fins acadêmicos, em papel timbrado, carimbada e assinada por ele, disponível ao fim deste trabalho no apêndice C. Tornando desta forma, os dados apresentados legalmente autorizados.

CAPÍTULO 4 – CONHECENDO A CAVALHEIRO CAMISARIA

O casal Sanddro e Rosemary atuava na área de varejo, vendendo peças que compravam a terceiros. Em alguns períodos caracterizados pelo aumento das vendas, como final do ano em que o comércio se aquece, tornavam-se dependentes dos fornecedores, que muitas vezes não atendiam as suas necessidades ou não entregavam as encomendas no prazo estipulado. Então ficavam impossibilitados de aumentar as vendas por falta de mercadorias.

Diante deste cenário, enxergaram a oportunidade de fabricar. Foi quando compraram algumas máquinas e abriram uma facção, que segundo o SEBRAE são empresas que fazem serviços exclusivamente para confecções, e não possuem marca própria, estilistas, lojas, etc. Como resultado de muito trabalho e dedicação a empresa foi se desenvolvendo e continua crescendo ainda nos dias atuais. Foi então que surgiu a Cavalheiro Camisaria. No início a maioria dos processos era desempenhada de forma terceirizada, como o corte, a estamparia, o bordado. Com o passar do tempo, a empresa cresceu ainda mais e desde Janeiro de 2013 tem todos os processos incorporados em um mesmo local desde a criação a embalagem.

Além do casal, que está à frente, seus três filhos, Williams, Roberta e Wallyson, também trabalham na empresa. Williams está encarregado pelo setor administrativo financeiro, bem como o de criação. Roberta é responsável pelo setor de Produção e Wallyson pelo setor de compras. Contando com aproximadamente 80 profissionais em seu quadro de colaboradores. A empresa vem sempre profissionalizando cada vez mais seus processos. Hoje a Cavalheiro Camisaria é uma empresa consolidada no mercado em que atua, produzindo produtos de ótima qualidade e focada na satisfação de seu cliente.

4.1 Missão

Produzir e distribuir por meio de constante inovação produtos de boa qualidade, de acordo com as tendências de moda e a um preço justo. De forma, a superar as expectativas e estabelecer relacionamentos duradouros com os nossos clientes.

4.2 Visão

Ser considerada uma empresa de referência no campo de confecção em todo o território nacional.

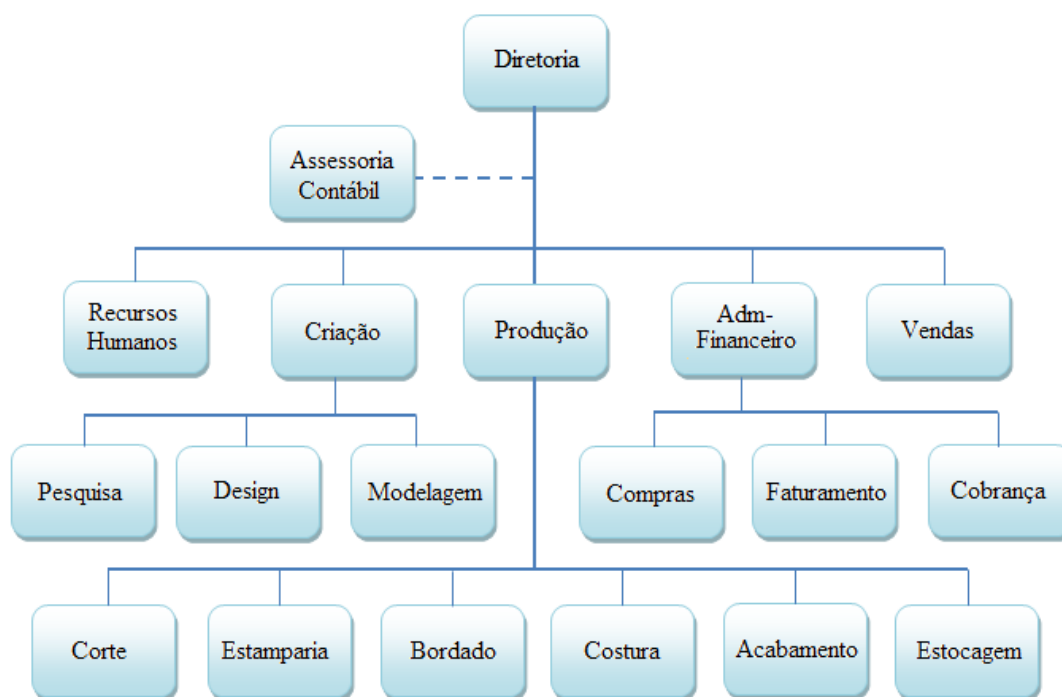
4.3 Valores

- ✓ Ética;
- ✓ Valorização dos interesses da instituição;
- ✓ Envolvimento com os valores da empresa;
- ✓ Respeito nas relações.

4.4 Organograma

O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional e geralmente é utilizado para facilitar a visualização da empresa como um todo. A figura 4.1 representa o organograma da Cavalheiro Camisaria.

Figura 4.1 **Organograma da Cavalheiro Camisaria**



Fonte: elaborado pela autora com base nas informações cedidas pela empresa.

4.5 Área de atuação e formas de produção

Como ponto fixo de comercialização de seus produtos a empresa conta com uma loja perto da Feira da Sulanca, onde vende por meio de varejo, localizada na Travessa Rui Limeira Rosal em Caruaru – Pernambuco. Segundo o estudo do Arranjo Produtivo Local, realizado pelo SEBRAE em 2013, Caruaru, juntamente com Santa Cruz e Toritama, é uma das três principais cidades, do total de dez, que compõe o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, como é chamado o conglomerado de cidades geograficamente concentradas em que unidades produtivas estão localizadas. As outras cidades são: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Cupira, Riacho das Almas, Surubim, Taquaritinga do norte e Vertentes.

A Cavalheiro finaliza diariamente aproximadamente três mil camisetas, para o público masculino adulto e infantil. Que atendem aos pedidos dos clientes oriundos de todas as regiões do Brasil, realizados através dos representantes, por telefone e e-mail, ou realizados nas rodadas de negócios. Dessa forma, mantém a estratégia de atrasar a capacidade, que segundo Slack e Lewis (2009), é um tipo de estratégia na qual a demanda é suficiente para empresa continuar trabalhando na capacidade máxima, a desvantagem é que por vezes essa capacidade não consegue atender a todos os pedidos, não havendo habilidade para atender a demandas de curto prazo. Assim, mantém uma produção puxada, ou seja, todas as peças produzidas já estão vendidas, e o tempo de estocagem é praticamente o mesmo necessário para que as peças de cada pedido sejam separadas.

A maioria dos seus pedidos é realizada através das Rodadas de Negócios, realizadas pelo SEBRAE em parceria com a ACIC, que serão abordadas a seguir.

4.5.1 As Rodadas de Negócios e a Cavalheiro Camisaria

As Rodadas de Negócios promovem o encontro de fornecedores e compradores de todas as regiões do Brasil. Acontecem duas vezes no ano, e duram três dias. Para Osiris Caldas, presidente da ACIC, “A missão da Rodada de Negócios é realmente fortalecer a moda pernambucana no mapa da moda brasileira, apresentando nosso Polo como centro produtor de qualidade, design, tecnologia e logísticas sadias a todo o processo produtivo e comercial”. Segundo o site do SEBRAE as rodadas de negócios possuem os seguintes objetivos:

- Facilitar a aproximação e o intercâmbio comercial e tecnológico entre empresas;
- Estimular parcerias;
- Despertar o interesse comercial comum;

- Criar ambiente propício e saudável para os encontros de negócios;
- Possibilitar o acesso a novos mercados;
- Aproximar ofertantes e demandantes de produtos e serviços.

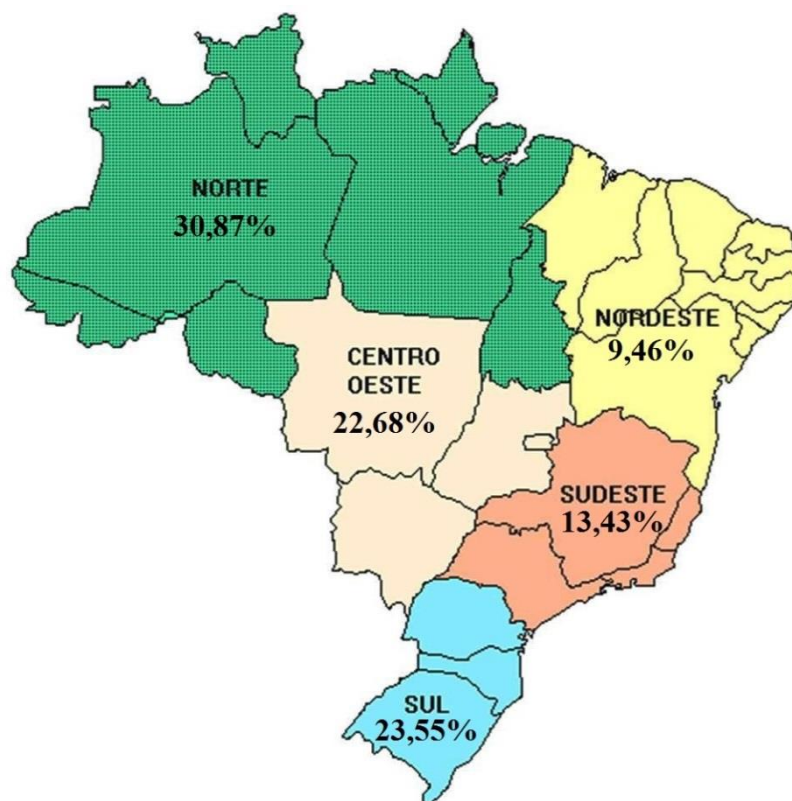
E apresentam os seguintes benefícios para os ofertantes:

- Identificação e captação de novos fornecedores, compradores e parceiros;
- Possibilidade de contato direto com grandes empresas e redes;
- Oportunidades de realização rápida de negócios;
- Troca de informações;
- Conhecimento de mercados potenciais e abertura de novos mercados;
- Realização de parcerias e intercâmbios em âmbito nacional e internacional;
- Contato com maior número de empresas;
- Aquisição de *know-how* (conhecimento, capacitação e habilidade para realizar uma tarefa) e acesso a novas tecnologias;
- Aumento do volume de vendas.

A última edição recebeu cerca de 500 compradores de todo o Brasil e mais de 1.300 visitantes dos estados do Acre, Alagoas, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Roraima, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, Tocantins e São Paulo – a Rodada de Negócios da Moda Pernambucana apresentou mais de 4,5 mil lançamentos expostos em oito segmentos: moda masculina, feminina, infantil, jeanswear, bebê, íntima, surf, streetwear e praia & fitness. O evento teve um faturamento de mais de 19,5 milhões de reais.

Foi através das Rodadas de Negócios que a Cavalheiro se consolidou no mercado brasileiro, formando parcerias em vários estados. Alcançando assim um grupo considerável de compradores fiéis, que mesmo não participando das rodadas posteriores ou em outras épocas do ano, nas quais o evento não está acontecendo, continua comprando através dos representantes ou em contato direto com a fábrica, por e-mail ou telefone. Na última Rodada, a Cavalheiro foi campeã em vendas dentre as empresas participantes, vendendo nos três dias do evento mais de 70 mil peças, superando um milhão em vendas. A figura 4.2 representa a porcentagem de compras de cada região:

Figura 4.2 - Porcentagem de vendas da última Rodada de Negócios em cada região do Brasil.



Fonte: imagem cedida pela empresa (2013).

Diante desses fatos, a Cavalheiro apresenta-se no mercado de forma consolidada, demonstrando ainda que dependendo da demanda tem espaço para crescer de forma significativa. Colaborando para o crescimento do setor têxtil brasileiro.

4.5.2 A Cavalheiro Camisaria no Setor Têxtil Brasileiro

A indústria têxtil brasileira de vestuário é formada basicamente por pequenas e médias empresas (DE PRINCE; SALGUEIRO; GOMES, 2013) e de acordo com o site da TEXBrasil no ano de 2012 a indústria da moda brasileira representou 15,2% dos empregos da indústria de transformação e cerca de 5,5% do PIB industrial nacional. Com cerca de 1,600 milhão de trabalhadores de forma direta, dos quais 75% são mão-de-obra feminina, que produziram em média 9,8 bilhões de peças por ano. Caracterizou, dessa forma, um faturamento de US\$ 58,4 bilhões, tornando o Brasil o 5º maior produtor têxtil do mundo. A eficiência dessas empresas aumenta proporcionalmente com a idade da firma e quanto menor for seu estoque (DE PRINCE; SALGUEIRO; GOMES, 2013).

O Polo de Confeccões do Agreste faz parte do Setor têxtil Brasileiro. É importante, então conceituar as unidades produtivas nele presentes. Para o estudo do APL desenvolvido pelo SEBRAE (2013) as unidades produtivas são todo e qualquer conjunto de um ou mais indivíduos, com administração independente que se agrupam para regularmente:

- Produzir confeccões na forma de produto final, que podem ser entendidas como peças de vestuário;
- Realizar tarefas que compreendam uma das etapas do processo produtivo, como corte, bordado, estampa; ou
- Produzir partes que compõe o produto final, como bolsos e casa de botões.

O estudo ainda classificou as unidades produtivas em dois grupos: as empresas e os empreendimentos complementares. Que podem ser grandes ou pequenas, formais ou informais, criadas recentemente ou não. As empresas é a unidade produtiva que é responsável pela produz de peças do vestuário, na forma do produto final. Algumas empresas dominam todas as etapas do processo de fabricação dos seus produtos. Outras precisam do auxilio de outras unidades produtivas, dessa forma subcontratam as facções, ou empreendimentos complementares, que é responsável pela produção das etapas do processo produtivo, como produzir parte ou componentes do produto.

A Cavalheiro Camisaria é uma unidade produtiva do tipo empresa, porém também conta com o auxílio dos empreendimentos complementares para aumentar sua produção e ter capacidade para atender a todos os pedidos. A empresa tem pretensão de crescer e ganhar novos mercados, assim, contribuirá ainda mais para o desenvolvimento local e nacional, trazendo ao mercado novas oportunidades de empregos diretos e indiretos.

O capítulo a seguir abordará a análise dos dados obtidos através da pesquisa de clima organizacional.

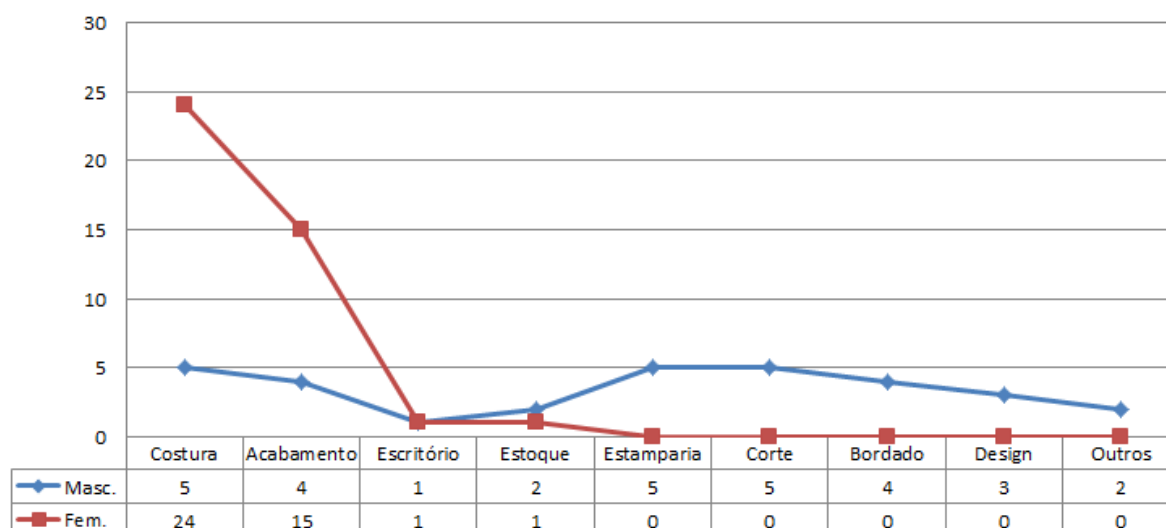
CAPÍTULO 5 – O CLIMA DA CAVALHEIRO

Com base nas observações, questionários e entrevistas, este capítulo abordará as análises realizadas. Para tanto, visando uma melhor compreensão, será dividido em três partes: a primeira irá explanar sobre o colaborador da empresa, a segunda sobre suas percepções a respeito do ambiente e dos gestores. Essas duas primeiras partes abordarão de forma quantitativa os fatores levantados através dos questionários. Por último será evidenciada uma síntese dos resultados obtidos, correlacionando os dados obtidos nos questionários com as observações do pesquisados e as entrevistas informais.

5.1 O colaborador da empresa

A Cavalheiro Camisaria é composta majoritariamente por mulheres que representam um total de 41 contra 31 homens, caracterizando 57% dos colaboradores questionados. No entanto, desse total, 95% delas está distribuído nos setores da Costura e do Acabamento. Também foi observado que os setores da Estamparia, Corte, Bordado, Design, e Outros (Serviços Gerais e Motoboy) são compostos exclusivamente por homens. Esses dados podem ser graficamente visualizados a seguir:

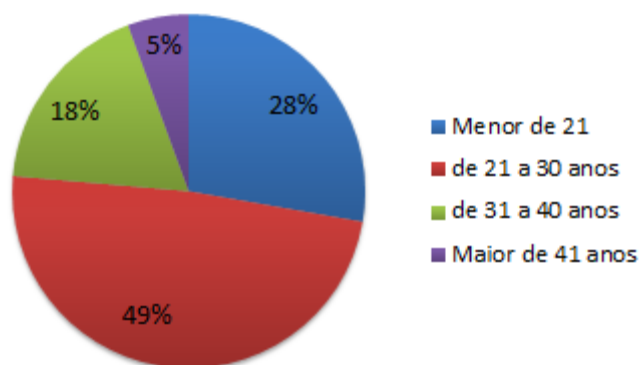
Figura 5.1 – Distribuição dos colaboradores por gênero e setor



Fonte: estudo de caso, 2014.

Basta observar os departamentos empresa para perceber que a maioria dos seus colaboradores é composta por pessoas jovens. Desse modo, 77% dos colaboradores da Cavalheiro possui até 30 anos de idade, conforme a figura 5.2:

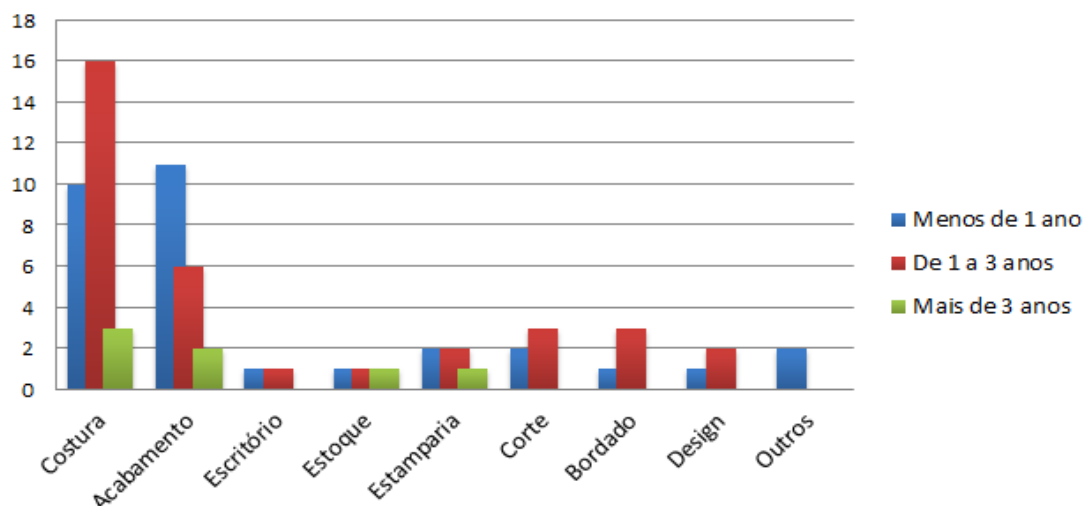
Figura 5.2 – **Idade dos Colaboradores**



Fonte: Estudo de caso 2014

Somente 10% dos questionados trabalha na empresa há mais de 3 anos, levando em consideração que a Cavalheiro está atuando no mercado desde 2008. 43% dos questionados trabalha na organização há menos de um ano e em todos os setores existe pelo menos uma pessoa que está dentro desta porcentagem, porém os setores da costura e do acabamento é que apresentam, em quantidade, os números mais elevados, com 10 e 11 colaboradores respectivamente dentro desse período de tempo. Pouco menos da metade, 47%, está na empresa entre um período que compreende de 1 a 3 anos.

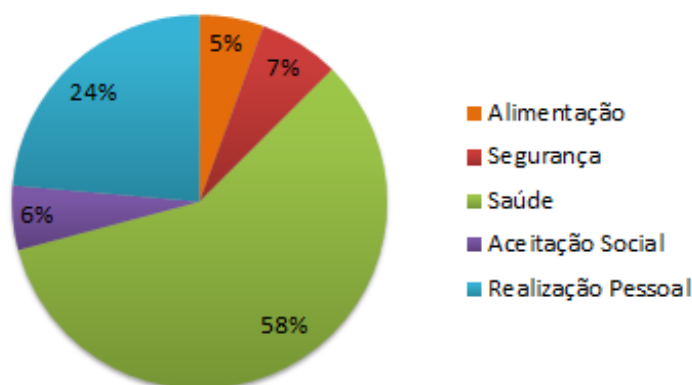
Figura 5.3 – **Tempo de trabalho na empresa**



Fonte: estudo de caso, 2014

Quando questionados sobre qual a maior preocupação que eles tinham, no contexto geral, 58% dos respondentes afirmou ser saúde, 7% segurança e 5% alimentação. Essas necessidades correspondem às necessidades de nível inferior da pirâmide de Maslow. 30% dos respondentes considerou aceitação pessoal e realização pessoal como sua maior preocupação. Vale salientar que todos os colaboradores do Escritório e do Design optaram por realização pessoal como sua maior preocupação.

Figura 5.4 – **Necessidades almejadas**



Fonte: estudo de caso, 2014.

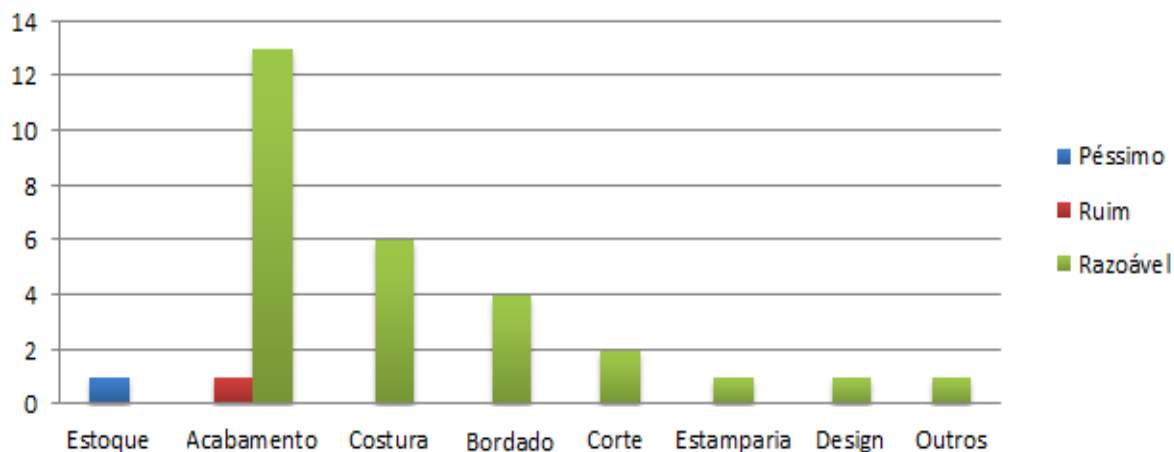
A maioria dos colaboradores apontou que está com a saúde física, mental e emocional em estados satisfatórios. Desses, 24% considera o estado físico razoável ou ruim, quanto ao estado emocional 28% também alegou está razoável ou ruim, no entanto, quando o aspecto é saúde mental, 4% alega ser razoável, e apenas 1%, correspondendo a um colaborador do Corte, alega que seu estado mental encontra-se em péssimo estado.

Da população pesquisada, somente 47 colaboradores responderam sobre o relacionamento com o cônjuge, a maioria, 81%, está satisfeita. Quando a pergunta é sobre os filhos, 33 colaboradores responderam e, 91% deles estão satisfeitos. Da mesma forma, quando questionados se dispõem de tempo disponível para a família, 40 colaboradores, dos 71 que responderam, alegaram que sim, enquanto apenas 4 disseram que não, o restante se mantém em uma posição em que não está insatisfeita, mas também não está satisfeita. Sobre as próximas férias, a maioria dos que responderam estão planejando para que elas sejam muito boas e melhores que as anteriores.

Sobre nível e convívio social, mais de 80% da população pesquisada considera como satisfatório. 94% dos questionados respondeu sobre o nível cultural, 6% deixou a resposta em branco. Destes, 30 colaboradores responderam que não estão satisfeitos com o seu nível

cultural, merecendo destaque o setor do Bordado, em que nenhum respondente se apresenta satisfeito. Conforme a figura 5.5.

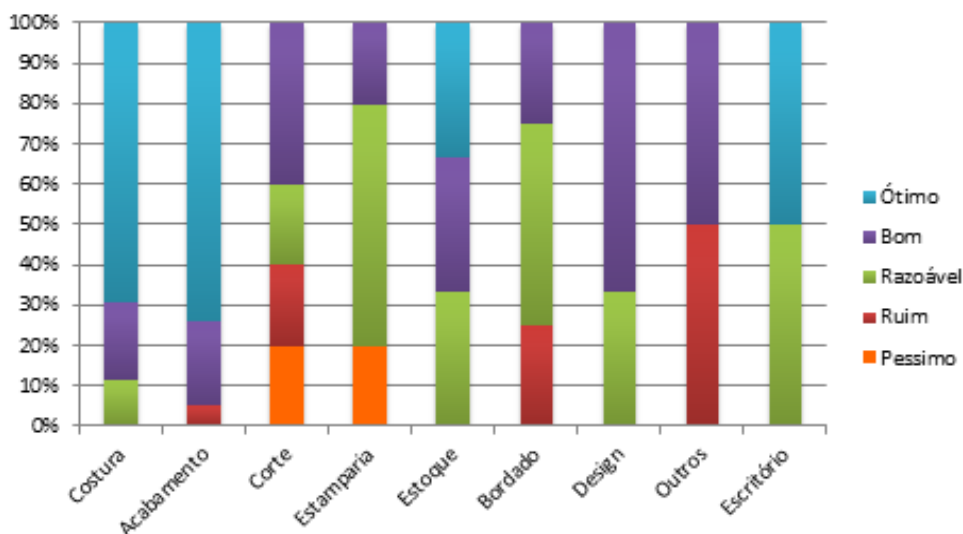
Figura 5.5 – **Quantidade de insatisfeitos culturalmente por setor**



Fonte: estudo de caso, 2014.

Quando os assuntos são padrão de vida, situação financeira e patrimônio os resultados não são satisfatórios, a maioria dos colaboradores considera essas questões como insatisfeitas. Dentre essas questões, merece destaque a situação financeira, colaboradores do Corte e da Estamparia afirmam está em péssimo estado. Colaboradores do Acabamento, Bordado, e Serviços Gerais dizem que a situação está ruim. Colaboradores de todos os setores consideram a situação como razoável. Esses dados são melhor visualizados na figura 5.6 a seguir:

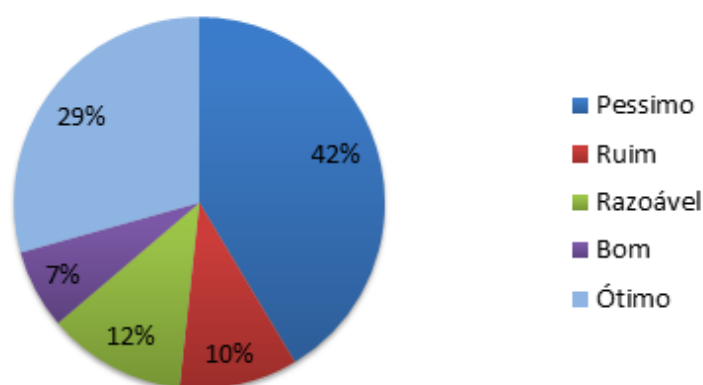
Figura 5.6 – **Situação financeira por departamento.**



Fonte: estudo de caso, 2014.

Ao serem perguntados sobre as condições de moradia 74% dos colaboradores encontram-se satisfeitos. As condições de alimentação e educação também são satisfatórias para mais de 90% dos entrevistados. No entanto, quando o assunto é transporte, somente 81% da população estudada respondeu a questão, totalizando 58 colaboradores, para eles as condições não são satisfatórias, 74% alegou está insatisfeito com a situação.

Figura 5.7 – **Condições de transporte**



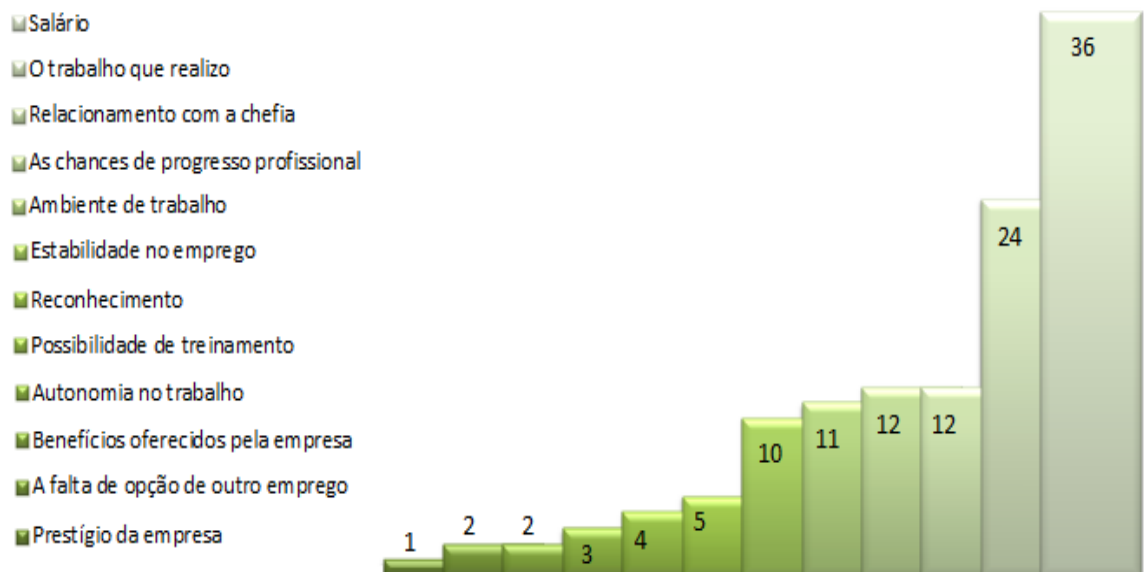
Fonte: estudo de caso, 2014.

5.2 Os colaboradores e a Percepção da empresa.

O comportamento dos colaboradores da empresa é moldado pelas percepções que eles possuem do ambiente ao redor e das pessoas que fazem parte dele. Sendo assim, os tópicos seguintes abordarão essas percepções em relação à empresa, aos colegas de trabalho e também aos gestores.

5.2.1 Fatores Motivacionais

Foi pedido que os colaboradores elencassem as duas principais razões pela quais trabalham na empresa, com base nas respostas a quantidade de vezes que cada fator foi citado pode ser conferido através da figura 5.8, que engloba os resultados da questão.

Figura 5.8 – **Fatores motivacionais**

Fonte: estudo de caso, 2014

5.2.2 Fatores Desmotivadores

Semelhantemente aos fatores motivacionais foi pedido aos respondentes que apontassem não dois, mas, os três fatores que mais geram insatisfação no trabalho, as respostas podem ser conferidas abaixo:

Figura 5.9 – **Fatores Desmotivadores**

Fonte: estudo de caso, 2014

Após a visualização das figuras, é possível identificar os fatores que mais influenciam os colaboradores. Nos tópicos seguintes as percepções dos respondentes serão analisadas de maneira aprofundada, levando em conta os fatores mais relevantes.

5.2.3 Falta de Reconhecimento

Em todos os departamentos, a Falta de Reconhecimento, fator mais apontado como desmotivador, foi considerada por pelo menos um respondente de cada setor. Esse dado pode ser confirmado ao se analisar outras questões, como por exemplo, 23% dos colaboradores alega que a empresa não reconhece os bons funcionários, 15% disse não ter opinião a respeito dessa questão. Já quando questionados se sentem valorizados pela empresa apenas 38% afirma que sim. No entanto 64% acredita que o seu potencial de desenvolvimento profissional tem sido aproveitado adequadamente.

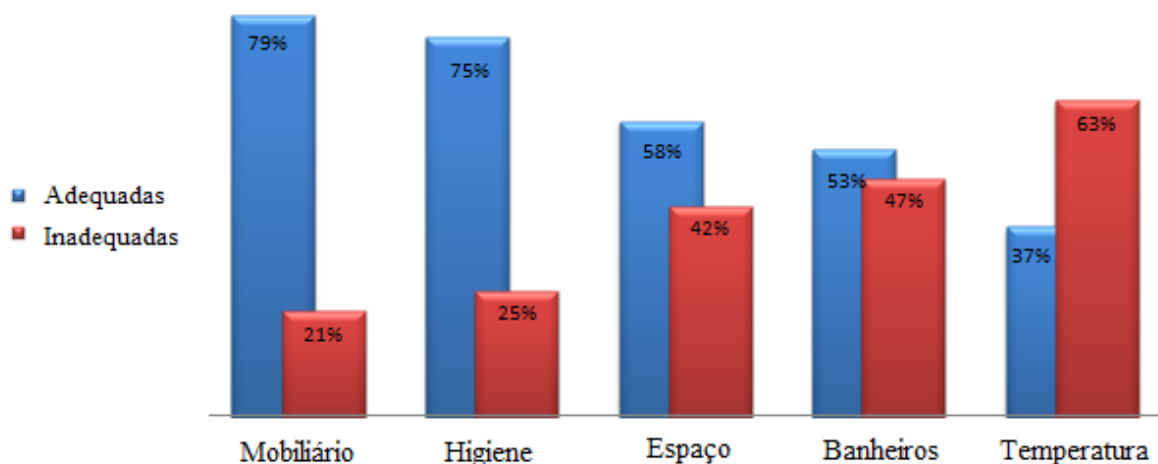
5.2.4 Salário

O segundo fator mais apontado como desmotivador foi o salário. Porém corresponde também ao fator mais citado como motivacional. Ao serem perguntados se estão satisfeitos com o salário atual 31% do total dos questionados respondeu que não, desse total, 9 colaboradores desempenham suas atividades na costura, 4 no Corte, 3 na Estamparia, 2 no Bordado, 2 no Design, e 2 no Acabamento. Apenas os colaboradores do escritório e do estoque não se mostraram insatisfeitos com os salários atuais. 24% do total dos questionados considera a remuneração do trabalho inadequada com as atividades que desempenha, dentre eles 7 colaboradores são da Costura, 3 do Corte, 2 da Estamparia, 2 do Bordado, 2 do Design, e apenas 1 do Acabamento. Mais uma vez, os colaboradores do Escritório e do Estoque não fazem parte dos insatisfeitos.

5.2.5 Instalações Físicas

O terceiro fator de desmotivação foi Instalações Inadequadas, que pode ser entendido com base nas análises das condições do ambiente de trabalho. Sobre esse assunto, cinco aspectos diferentes foram questionados: mobiliário, higiene, espaço, banheiros e temperatura. Todos os aspectos, em um contexto geral, exceto temperatura, foram considerados favoráveis pela maioria dos colaboradores. Conforme a figura 5.10.

Figura 5.10 – Condições do ambiente de trabalho



Fonte: estudo de caso 2014.

Os departamentos do Escritório, Bordado e Design são espaços climatizados, possuindo condicionador de ar. Desses, apenas dois respondentes do Bordado, alegaram que as condições de temperatura não são favoráveis. Em todos os outros departamentos, a maioria dos respondentes não concordou que a temperatura esteja adequada para as condições de trabalho, principalmente na Estamparia. Todos eles alegaram que essas condições não são favoráveis. As condições inadequadas de temperatura são alegadas por 100% dos colaboradores da estamparia, 80% do Corte, 69% da Costura, 67% do Estoque, e 61% dos respondentes do Acabamento.

Em relação ao Espaço, o setor mais prejudicado é o Estoque. Todos os colaboradores alegam que o ambiente não é adequado para o trabalho, seguidos por 68% do Acabamento e 67% do Design. Quanto aos Banheiros, eles não são considerados adequados por 75% do Bordado, 58% do Acabamento, 55% da Costura e 40% tanto do Corte como da Estamparia. São os mesmo setores que consideram a higiene inadequada. O mobiliário é considerado adequado pela maioria dos colaboradores.

5.2.6 Imagem da empresa

93% dos questionados enxerga na empresa um bom lugar para trabalhar. Os outros 7% alegam não ter opinião sobre o assunto. 75% dos colaboradores indicaria um amigo ou conhecido para trabalhar na empresa, enquanto apenas 7% não indicaria.

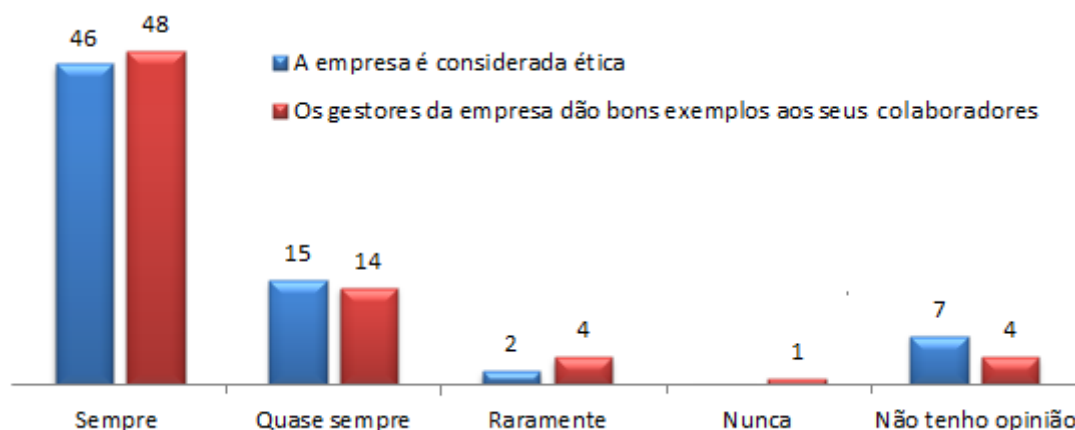
Figura 5.11 – Imagem da empresa



Fonte: estudo de caso, 2014

A empresa é considerada ética e os seus gestores são encarados com um exemplo para 87% dos questionados, enquanto apenas 3% diz que a ética acontece raramente e 6% não tem opinião sobre o assunto. Entre aqueles que dizem que os gestores raramente dão bom exemplo, estão colaboradores do corte, da costura e do estoque. Apenas 1 colaborador do acabamento disse que os gestores nunca dão bom exemplo.

Figura 5.12 – A ética da empresa e os exemplos dos gestores



Fonte: estudo de caso, 2014.

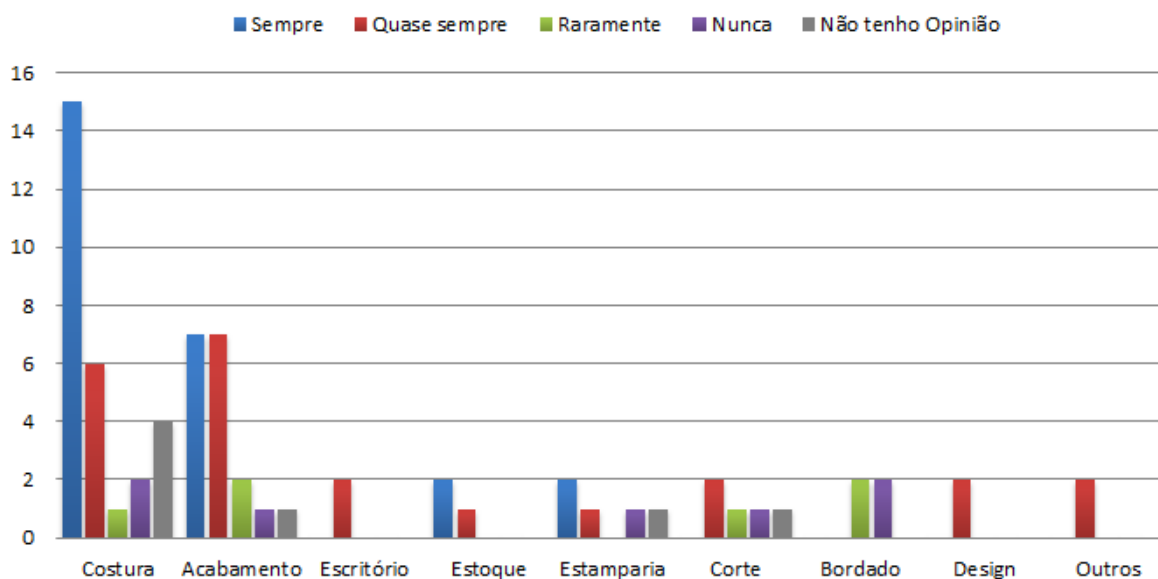
5.2.7 Responsabilidades e Carreira Profissional

Quando o ponto abordado é a respeito das responsabilidades, os colaboradores alegam que sempre, 83%, ou quase sempre, 17%, cumprem com as tarefas a eles destinadas. Entendem que as suas responsabilidades são importantes para o sucesso da organização, então buscam desempenhar suas funções com a finalidade de sempre, 82%, ou quase sempre, 12%,

alcançar resultados melhores do que os esperados pela empresa, 6% não tem opinião sobre o assunto. Assim, se sentem comprometidos com o trabalho.

Levando em consideração o sentimento de realização profissional que o trabalho proporciona a cada um, as respostas são bastante variadas. No contexto geral, 71 % dos colaboradores aponta que está satisfeito, contra 19% dos insatisfeitos e 10% sem opinião a respeito do assunto. A figura a seguir mostra graficamente as variações entre os setores:

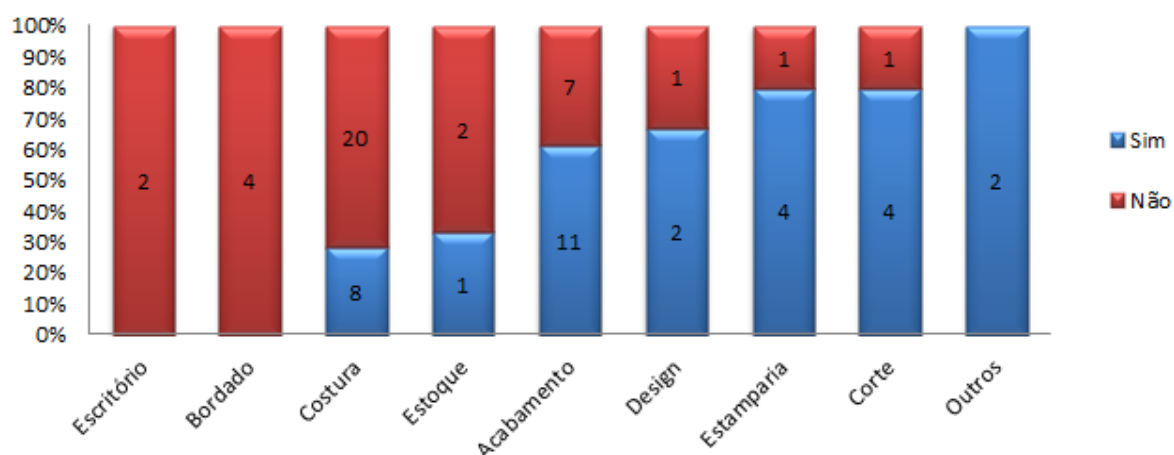
Figura 5.13 – Sentimento de realização profissional por setor



Fonte: estudo de caso, 2014.

Ao serem questionados sobre a satisfação em relação ao cargo que desempenham 67% aponta que sim, apenas 6% diz que não e os outros se mantêm em uma posição em que não estão insatisfeitos, porém também não estão satisfeitos. Contra 14% que diz que não, 65% afirma enxergar na carreira profissional uma oportunidade de crescimento, sendo assim 73% dos colaboradores se sente pronto para assumir maiores ou mais responsabilidades. Um pouco mais da metade dos colaboradores trabalharia em outro setor da empresa. Em relação a esse dado é curioso notar que nem os colaboradores do Escritório, nem do Bordado gostariam de mudar de departamento. Conforme a figura 5.14.

Figura 5.14 – Quantidade de colaboradores que trabalharia em outro setor da empresa

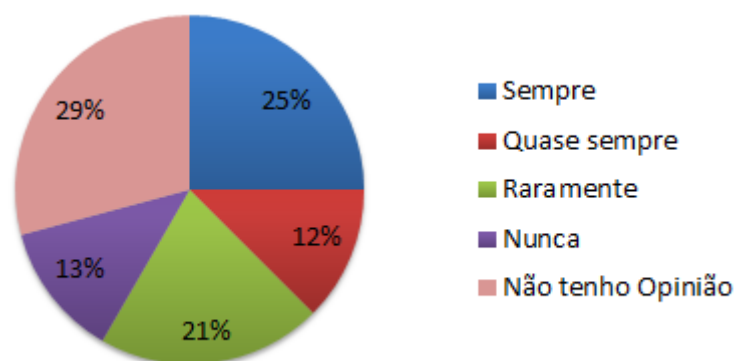


Fonte: estudo de caso, 2014.

74% dos colaboradores possui um sentimento de estabilidade em relação ao emprego, contra 6% que não tem esse sentimento. O restante não tem uma opinião definida a respeito do assunto. Ao serem perguntados a respeito da percepção que possuem em relação ao sentimento de estabilidade dos outros colaboradores, apenas 52% respondeu de forma afirmativa, contra 8% que percebe que não. Os outros não possuem opinião a respeito.

Quando abordados sobre a percepção que possuem em relação ao desenvolvimento e crescimento profissional 25% respondeu que sempre, 12 % que quase sempre e 29% que não tem opinião a respeito. No entanto, em todos os setores há pelo menos um respondente que pensa ao contrário, 21% da população afirmou que raramente e 13% que nunca percebem na empresa uma oportunidade para crescer e se desenvolver profissionalmente. Nessas estatísticas merecem destaque os colaboradores do Bordado, em que 3 dos 4 respondentes afirmou que raramente e o outro que nunca. Seguidos dos colaboradores do Corte, com 1 que respondeu raramente e 2 que nunca, esses mesmos números se repetem na estamparia, em cada um desses dois setores existiram 5 respondentes. Esses dados são graficamente visualizados na figura 5.15.

Figura 5.15 – Oportunidade para desenvolvimento e crescimento profissional.



Fonte: estudo de caso, 2014.

5.2.8 Quantidade e qualidade de trabalho

Quando questionados se estão satisfeitos com o volume de trabalho que desempenham apenas 10% afirma que não, são colaboradores da costura, do acabamento, do bordado e da estamparia. No entanto, somente pouco mais da maioria, 53%, afirma está satisfeita. O restante permanece em uma posição que não estão insatisfeitos, mas também não estão satisfeitos.

Os colaboradores percebem que a qualidade é sempre, 65%, ou quase sempre, 18%, considerada mais importante que a quantidade. Apenas 8% deles, colaboradores da Costura, Acabamento e Bordado, dizem que raramente ou nunca essa afirmação é verdadeira. O restante não tem opinião sobre o assunto.

5.2.9 Relacionamento com os gestores

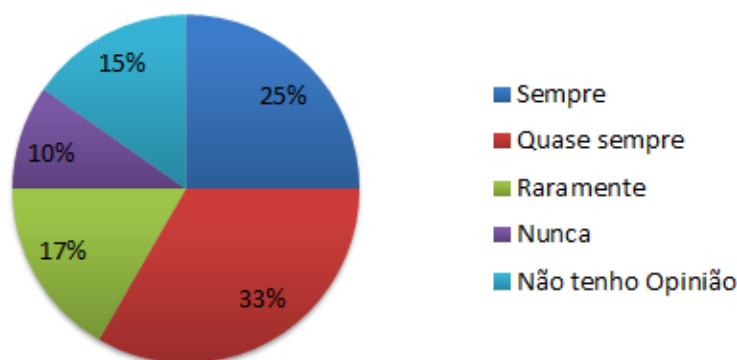
Quando perguntados se sentem respeitados pelos gestores a maioria dos colaboradores afirma que sempre, 83%, ou quase sempre, 15%. Somente uma pessoa, da Costura, considera que só é respeitada raramente. Semelhantemente, a maioria, 96%, afirma sempre respeitar os gestores e 4% quase sempre. Os gestores são considerados como bons profissionais pela maioria.

Quanto à comunicação, 63% afirma que os gestores se comunicam de forma adequada com os subordinados, enquanto 37% diz que essa comunicação acontece de forma razoável. Dentre essa minoria, estão colaboradores de todos os departamentos, exceto do Serviços

Gerais e Motoboy, merecendo destaque os setores do Corte e da Estamparia, em que mais de 50% de cada um dos setores concorda que a comunicação não é satisfatória.

Quando perguntados sobre a frequência que se sentem seguros para dizer o que pensam, 25% disse que sempre e 33% que quase sempre. Apenas 15% alegou não ter opinião sobre esse assunto. Dentre aqueles que responderam ser raramente, 17%, e nunca, 10%, não se enquadram os colaboradores do Escritório, Design, Serviços Gerais e Motoboy. Esses dados podem ser observados na figura 5.16. No entanto, a maioria absoluta, 97%, afirma que as orientações que recebe em relação às atividades que precisam desenvolver são claras e objetivas, o restante não tem opinião.

Figura 5.16 – **Segurança do Colaborador para dizer o que sente**



Fonte: estudo de caso, 2014.

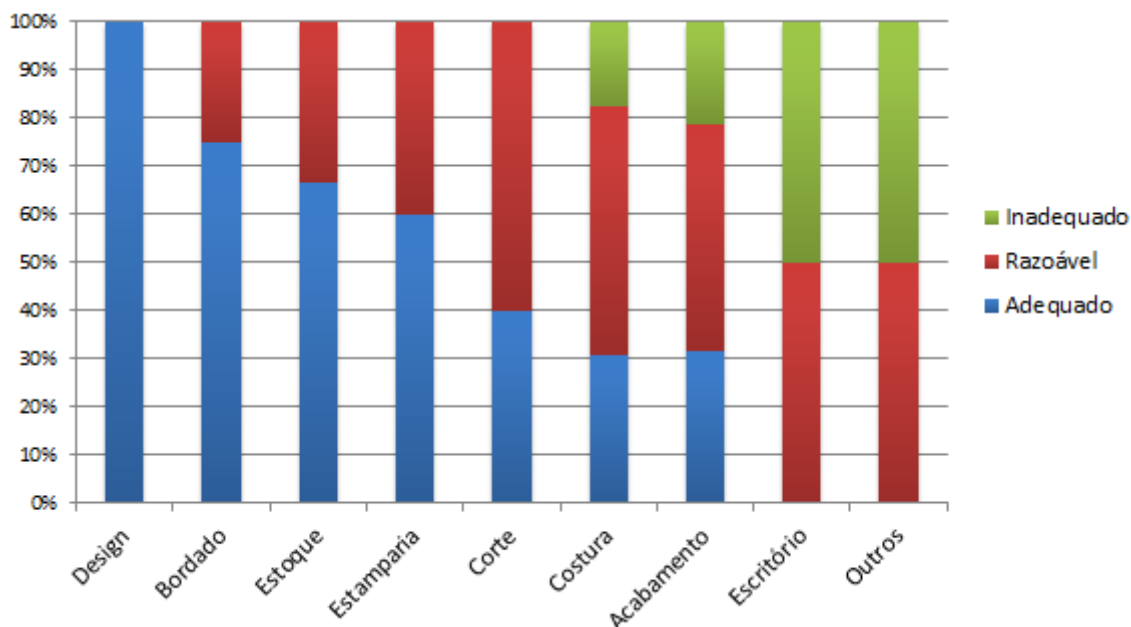
Já em relação a sugestões de mudanças, 33% enxerga que os gestores sempre são receptivos, 30% quase sempre, 19% não tem opinião. Nesse aspecto, aqueles funcionários que raramente, 16%, e nunca, 2%, enxergam nos gestores receptividade a sugestões de mudanças são os mesmos que não tem segurança para dizer o que pensam. Merecendo destaque os colaboradores do Corte, em que 4 dos 5 respondentes se enquadram nas estatísticas negativas.

5.2.10 **Relacionamento entre departamentos**

O relacionamento entre os colaboradores da empresa só é considerado adequado por 29 deles, que representam 40% da população. 33 colaboradores, 46%, consideram esse relacionamento razoável e 10, que representam 14%, consideram inadequado. Apenas no Design todos percebem o relacionamento entre as pessoas como adequado. Em todos os outros setores pelo menos um colaborador considera o convívio entre as pessoas como

inadequado ou razoável. Diante disso, apenas 48% considera que existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa. Esses dados são visualizados graficamente na figura 5.17.

Figura 5.17 – **Relacionamento entre os colaboradores**



Fonte: Estudo de caso, 2014.

5.2.11 Principais Funcionários Insatisfeitos

Quatro colaboradores, 2 do Corte, 1 da Estamparia e 1 da costura, afirmaram que não se sentem satisfeitos com o cargo que exercem e que nunca ou raramente tem um sentimento de realização profissional com as atividades que desempenham. Todos eles responderam que acreditam na oportunidade de crescimento na carreira, gostariam de trabalhar em outro departamento da empresa, se sentem aptos para assumir maiores ou mais responsabilidades, no entanto 3 dos 4 não acreditam que a empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional e não estão satisfeitos com o salário atual, o respondente da Costura não tem opinião quanto a essas questões. Os dois respondentes do Corte consideram que não existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa. Todos eles não se sentem valorizados pela empresa. 3 deles, exceto 1 dos colaboradores do corte (o mesmo que afirmou que suas condições de saúde não estão favoráveis, e seu o seu estado mental está péssimo) acreditam que a empresa não reconhece os bons funcionários.

No entanto, enxergam na empresa um bom lugar, indicariam um amigo ou conhecido para trabalhar na organização, também consideram que os gestores são éticos e dão bom exemplo para os funcionários. Os principais motivos que fazem eles se sentirem desmotivados são: falta de reconhecimento, impossibilidade de crescimento profissional, relacionamento com a chefia, falta de autonomia, salário, falta de treinamento, sobrecarga de trabalho e o trabalho que realiza. O que os mantém na empresa é a estabilidade no emprego, o ambiente de trabalho, o salário, relacionamento com a chefia e a falta de opção de outro emprego.

5.3 Entendendo os resultados.

A Cavalheiro Camisaria é composta em sua maioria por jovens pela seguinte explicação, em entrevista informal, o proprietário afirma que a empresa precisa ser coerente com o seu público alvo. Então ao selecionar seus funcionários, aqueles que estão na juventude terão prioridade. Ele afirma que a empresa é um espelho daqueles que fazem parte dela, logo se o público-alvo são os jovens, os produtos ofertados precisam ser pensados e elaborados por jovens. No entanto, o grau de rotatividade dos colaboradores é elevado, principalmente na Costura e no Acabamento, quando esse fator acontece pode está indicando que o clima do ambiente organizacional se apresenta prejudicado. Alguns fatores contribuem para esse fato e serão discutidos no decorrer deste tópico.

Como a falta de reconhecimento, que foi o fator mais apontado como desmotivador. Essa questão fica clara ao se observar as respostas dadas a questão aberta do questionário, em que os colaboradores eram indagados sobre: “Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?”, as respostas dadas pelos Colaboradores do Corte, Bordado, Design, Acabamento e da Costura frisaram reconhecimento e valorização do funcionário nas suas sugestões. As respostas na íntegra, tanto para essa, como para as outras questões podem ser visualizadas no APÊNDICE B, ao final do trabalho.

O segundo fator mais citado como desmotivador foi o salário, no entanto quando pedidos para serem elencados os fatores motivacionais, o salário também foi o fator mais apontado. Esse dado confirma as teorias motivacionais que alegam que os indivíduos possuem motivos diferentes, responsáveis por estimular a suas motivações. Apenas os colaboradores do Escritório e do Estoque apresentaram nas suas respostas que estão satisfeitos com os salários atuais. Porém é percebido que a maioria daqueles que estão insatisfeitos com

os salários apontaram sua a situação financeira, ou de moradia, ou padrão de vida, como insatisfeitas.

O ambiente de trabalho é importantíssimo para um bom clima organizacional, já que é nele em que os colaboradores passam a maior parte do tempo e interagem com outras pessoas, algumas vezes até mais do que com os próprios familiares. O ambiente físico da Cavalheiro é prejudicado principalmente pela temperatura. Apenas os colaboradores dos ambientes que são climatizados apontaram a situação como adequada. O setor que mais sofre com esse aspecto é o da Estamparia que precisa de altas temperaturas durante o processo produtivo, os colaboradores do setor chegam a trabalhar sem camisa, por não aguentarem o calor excessivo. Porém essa questão também é vista no Acabamento, no Corte, no Estoque e na Costura, chegando até mesmo a gerar conflito entre os colaboradores por motivos pequenos, como a posse de um ventilador.

Os banheiros também são apontados com inadequados. Alguns respondentes chegaram a sugerir que é preciso mais higiene neles. Essa é uma questão que engloba a própria consciência dos colaboradores, uma vez que os banheiros são higienizados duas vezes por dia. Como visto no Capítulo 2, os banheiros podem se apresentar como um sinal do clima prejudicado. Nesse caso, as próprias pessoas que fazem uso deles não se importam em mantê-los limpos. Esse fato pode ser observado nos setores em que o relacionamento entre os colaboradores é considerado inadequado ou razoável, como na Costura e no Acabamento.

É comum conflitos entre os colaboradores, principalmente na Costura e na Estamparia. As costureiras, por exemplo, não possuem um sentimento de equipe, algumas até não mantêm um relacionamento amigável com as outras evitando até mesmo a comunicação entre elas. Algumas se queixam que as outras se “importam mais com a vida dos outros do que em trabalhar”. Esses dados podem ser explicados por não haver um sentimento de cooperação entre os departamentos e colegas de um mesmo setor.

Outro ponto discutido é em relação ao refeitório e ao local de descanso. Alguns colaboradores almoçam na empresa, no entanto não dispõem de um espaço para descanso e se queixam de que no refeitório não possui geladeira, o que impossibilita que a comida seja guardada adequadamente até o momento da refeição. Outros colaboradores moram em São Caetano, cidade vizinha a Caruaru, e todos os dias precisam viajar para trabalhar, esses mesmos colaboradores também ficam na empresa durante o horário de almoço, assim como aqueles que moram em bairros distantes e precisam utilizar do transporte público para ir pra casa, porém o intervalo para o almoço é apenas de uma hora e meia, ir para casa almoçar é basicamente impossível. A questão do transporte é vista como insatisfatória para a maioria

dos respondentes, essa situação se agrava quando é necessário fazer hora extra depois do expediente e o transporte para outra cidade torna-se mais difícil.

Como a demanda de pedidos da Cavalheiro a cada dia vem aumentando, o espaço está se tornando incompatível e não apresenta área para expansão. Desse modo, quando o aspecto abordado é o espaço, o setor que mais se queixa é o Estoque. Os colaboradores se queixam que no momento em que os pedidos estão sendo separados, por não haver área suficiente, ficam muito próximos uns dos outros, exigindo deles mais atenção e cautela para que os pedidos não sejam misturados ou confundidos. Depois de prontos e ensacados os pedidos precisam ser guardados até que sejam encaminhados para a transportadora, como o ambiente está pequeno, é preciso utilizar espaço que não pertence ao setor, alocando os pedidos onde tem espaço, muitas vezes, na parte da frente do Escritório, o que dificulta a movimentação nas áreas livres da empresa. Essa deficiência já foi percebida também pelos gestores da empresa, que para solucionar o problema pretendem mudar de endereço, indo para o Distrito Industrial, um espaço destinado às indústrias localizado em Caruaru. Os planos já estão em andamento, no entanto, não será uma mudança imediata, devido às restrições de lote no momento.

Em consequência ainda do crescimento dos pedidos, principalmente após as Rodadas de Negócios, para atender a demanda, é necessário um alto comprometimento de todos da empresa, desde aqueles que fazem parte da produção aos que são responsáveis pelo faturamento das mercadorias. Nesses períodos, a jornada de trabalho precisa ser expandida, para que todos os pedidos sejam enviados. Então muitas vezes, os colaboradores permanecem na empresa desempenhando suas atividades, por horas a mais do que o normal, além de muitas vezes precisarem trabalhar aos sábados. Levando em consideração que a jornada de trabalho compreende os seguintes horários, de 7:00h às 12:00 e de 13:30 às 17:30h de segunda à quinta, e na sexta de 7:00h às 12:00 e de 13:30 às 16:30h. Nesses momentos, os gestores esperam que todos estejam disponíveis para cumprir as horas extras. Independente de o colaborador possuir outros compromissos. No entanto, algumas vezes, essa expectativa não é atendida. O que gera conflito. Pois, para os gestores a empresa está em primeiro lugar e a vida pessoal dos funcionários não é levada em conta.

Os gestores são considerados como exemplo para os colaboradores. No entanto, muitas vezes, a própria encarregada pelo setor da costura trabalha com os pés descalços, enquanto que os colaboradores que não estiverem utilizando o sapado adequado são impossibilitados de permanecer no ambiente de trabalho, e precisam voltar para casa. O descumprimento às regras também é recorrente, como o uso de celular. Esse fator pode

significar que o colaborador está insatisfeito e descumprindo as normas é uma forma de se rebelar contra a situação.

O relacionamento com os gestores é considerado favorável para a maioria, no entanto, quando o aspecto é sobre sugestão de mudanças, os gestores não são considerados como receptivos, porém é importante mencionar que essa percepção não acontece com os colaboradores do Escritório e do Design, além do responsável pelos Serviços Gerais e pelo Motoboy, isso se explica pelo fato de que esses colaboradores interagem de forma direta e muita próxima com os gestores todos os dias, o que torna a comunicação mais aberta, o que também é observado que esse mesmo fato, da proximidade com os gestores, faz com que esses colaboradores não se sintam inseguros para dizer o que pensam.

Sendo assim, é verificado que o clima da Cavalheiro tem variações por motivos diferentes entre os departamentos. Em todos eles a falta de reconhecimento dos gestores é percebida pelos colaboradores. Porém em cada departamento algum fator influenciará de forma mais intensa no clima do que em outro, como a temperatura na Estamparia, a falta de espaço no Estoque, e o relacionamento interpessoal na Costura.

CAPÍTULO 6- CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esse estudo de caso teve como objetivo principal analisar os fatores que determinam o clima organizacional em uma empresa familiar, sendo assim, a pesquisa foi realizada na Cavalheiro Camisaria, empresa familiar do interior de Pernambuco.

Para a empresa a pesquisa se fez importante, pois permitiu analisar e descrever como o clima organizacional se desenvolve em cada departamento. Observando os pontos fracos e fortes de cada setor. Sendo assim, é interessante o estudo periódico do clima organizacional, levando em consideração que os ambientes estão sempre em constante mudança.

Os objetivos específicos deste estudo de caso foram respondidos, logo a pergunta de pesquisa obteve resposta. Pois através de uma análise descritiva e exploratória foi possível perceber quais os fatores que formam o clima organizacional, reconhecer os fatores motivacionais dos colaboradores de cada setor que interferem nos seus comportamentos, identificar também que o clima sofre variações entre departamentos diferentes de uma mesma organização. Além de perceber como os comportamentos dos gestores podem influenciar no comportamento dos colaboradores.

Uma das limitações encontradas foi em relação à aplicação dos questionários, devido à sua extensão e as limitações de tempo, os colaboradores levaram os questionários para casa, mesmo assim, apresentaram resistência para devolvê-los, alegando que não tiveram tempo de responder, ou que simplesmente tinham esquecido em casa. Outra limitação é em relação a veracidade das respostas dadas ao questionário, por se tratar de perguntas relacionadas à percepção dos colaboradores, sendo assim, alguns podem distorcer a verdade com receio de ocasionar algum problema posterior, por não confiar que as respostas dadas são sigilosas.

Sendo assim, para pesquisas posteriores, é aconselhável que o questionário seja respondido em um intervalo de tempo reservado pela empresa no próprio local de trabalho, por todos os colaboradores de uma só vez. É interessante também uma análise mais vasta do referencial teórico, uma vez que os fatores que determinam o clima organizacional são temas que podem ser enriquecidos e aprofundados. Podendo ser feito uma relação do clima não apenas com a motivação, mas com a liderança e a comunicação, por exemplo.

Bibliografia

ALÉSSIO, S. C.; et al. **Pesquisa de Clima Organizacional em empresas de desenvolvimento de software de Blumenau SC.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 2, p. 66-95, 2009.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Fundamentos de administração para cursos de gestão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

Estudo do Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/uf/pernambuco/downloads/estudos-e-pesquisas/copy2_of_aprenda/estudo-economico-do-apl-de-confeccoes-do-agreste.pdf acessado em: 17 de novembro de 2013

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** – 4. Ed. – São Paulo : Atlas, 2008.

BOCK, A. M. B. ; FURTADO, O. ; TEIXEIRA, M.L.T. **Psicologias: uma introdução ao estudo da Psicologia.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão-CESUC-Ano IV**, n. 06-10, 2002.

CAUCHICK, MPA et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CORNETT, Marcia Millon; JR, Troy A. Adair; NOFSINGER, John. – **Comportamento Organizacional: Série A.** Porto Alegre: AMGH Editora, 2013

DA FIEP, ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL; INTERNOS, CGNAPDOS. **Quality@s Revista Eletrônica**, Vol. 6, No 1 (2007).

DE PRINCE, Diogo; SALGUEIRO, Ariene da Silva; GOMES, Rogério. O efeito do fim do Acordo sobre Têxteis e Vestuários para a indústria brasileira: uma análise a partir da fronteira de produção estocástica. **Revista Brasileira de Inovação**, [S.l.], v. 12, n. 2 jul/dez, p. 283-310, aug. 2013. ISSN 2178-2822. Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/595>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

DENISON, D. et al. **A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégias e cultura**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FLICK, Uwe - **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. - **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre. Artmed, 2009.

FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. - São Paulo: EDUC; Fapesp, 2007.

GERICK, K. E. et al. **Generation to generation : life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAHLMAYER-MERTENS, R. S. et al. – **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método** – Rio de Janeiro: FGV. 2007

KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, nº 7, Brasília, 1997.

LIMA, Manoelita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. – São Paulo: Saraiva, 2004.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sócias aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

LUZ, RICARDO SILVEIRA. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de gestão)–Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MACEDO; José Ferreira de; **Sucessão na empresa familiar : teoria e prática/** - São Paulo: Nobel, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica.** – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, W. L. **Recursos Humanos.** – 1. Ed. – Paraná: CiaNorte, 1994

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de,. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações.** – Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes et al . Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.,** Florianópolis, v. 4, n. 1, jun. 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional.** – Curitiba, PR: IESDE, 2012

MULLINS, Laurie J. - **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional.** 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEVES SANTOS, J. ; NEIVA, E. R. ; MELO, E. A. A. . **Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente. Psicologia: Teoria e Pesquisa** (Brasília. Online), v. 29, p. 31, 2013.

NEVES, Juliana de Brito Seixas. **Gestão de clima organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente.** Brasília, DF. 2009.

NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. 12. Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PILATTI, LUIZ ALBERTO. Qualidade de vida no trabalho ea teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Qualidade de vida no ambiente corporativo**. Campinas: IPES Editorial, p. 51-62, 2008.

PUENTE-PALACIOS, K. E. . **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. São Paulo, RAUSP. Revista de Administração, v. 37, n.3, p. 96-104, 2002.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica. Para alunos dos cursos de graduação e pósgraduação**. 3. Ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Cla Editora, 2007.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

ROBBINS, et al; [tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento organizacional** /– 14. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Rodadas de Negócios. Disponível em: <http://www.rodadamodape.com/> acessado em 17 de novembro de 2013

RODRIGUES GOMES, Francisco. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 42, n. 2, June 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902002000200009&lng=en&nrm=iso>. access on 24 Oct. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000200009>.

SÁ, Márcio. **Sobre organizações e sociedade**. – Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2009.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e cultura em uma organização do terceiro setor**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Age, 2006.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/rodadas-de-negocios>. Acessado em 10 de Janeiro de 2014.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Maicon da; DIEHL, Liciane. A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do Vale do Taquari/RS. **Destaques Acadêmicos**, v. 5, n. 1, 2013.

SILVA, Pedro Paulo da. **A tradução da economia**. – Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michel. **Estratégia de Operações** – 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

SOTO; Eduardo. Tradução técnica de Jean Pierre Marras. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUSA, Marcos Francisco de; et al. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E CLIMA ORGANIZACIONAL. **Conhecimento em Destaque**, v. 2, n. 1, 2013.

STONER, J. A. F. ; FREEMAN, R. E. **Administração** – 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. – **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. – 5. Ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. – **Gestão de instituições de ensino**. – 4 ed. rev. e ampl. – Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, E. **As três metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. 7. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

TEXBrasil.

Disponível

em:

<http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/SobreSetor.aspx?tipo=15&pag=1&nav=0&tela=SobreSetor> acessado em 09 de janeiro de 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** – 3. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Caro colaborador, fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível. A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante. Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome nos cadernos. Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta. Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não tenho opinião”.

INFORMAÇÕES BÁSICAS

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () Menor de 21 anos () de 21 a 30 anos () de 31 a 40 anos () Maior de 41 anos

Quanto tempo de empresa: () menos de 1 ano () de um 1 a 3 anos () mais de 3 anos

NECESSIDADES BÁSICAS

- Minha maior preocupação é com:

() Alimentação () Segurança () Saúde () Aceitação social () Realização pessoal

SAÚDE

- Considerando sua condição de saúde, como você avalia:

Seu estado físico: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu estado mental: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu estado emocional: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

SITUAÇÃO FINANCEIRA

Moradia: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Carro/transporte: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Padrão de vida: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Situação financeira: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Patrimônio: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Alimentação: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Educação: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

CONVIVÊNCIA FAMILIAR

- O relacionamento com meu cônjuge é:

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

- O relacionamento com meus filhos é:

() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

- **Você dispõe atenção suficiente para sua família?**

() não () mais ou menos () sim

VIDA SOCIAL

- Como você avalia:

Seu nível social: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu convívio social: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu nível cultural: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

FÉRIAS E LAZER

- **Estou satisfeito com as minhas últimas férias:** () não () mais ou menos () sim

- **Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas:**

() não () mais ou menos () sim

RESPONSABILIDADE

- **Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?**

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

- **Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?**

() Sim () Não () Não tenho opinião

- **Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?**

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

- **Você se considera comprometido com suas atividades?**

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

- **Você está satisfeito com o seu cargo?** () Sim () Não () Mais ou menos

- **O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?**

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

- **Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?**

() Sim () Não () Mais ou Menos

- **A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?**

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

COMUNICAÇÃO

- **Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?**
() Adequadamente () Razoavelmente () Inadequadamente
- **Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- **A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- **As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

REMUNERAÇÃO

- **Você está satisfeito com o seu salário atual?** () Sim () Não () Mais ou menos
- **Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?**
() Sim () Não () Mais ou menos

CARREIRA

- **Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?**
() Sim () Não () Mais ou menos
- **Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?**
() Sim () Não () Mais ou menos
- **Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?** () Sim () Não
- **A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

- **Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- **Você respeita seu chefe/gestor/gerente?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- **Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?**
() Sim () Não () Mais ou menos
- **O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- **Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?**
() Sim () Não () Não tenho opinião
- **Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?**
() Adequado () Razoável () Inadequado

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

- **Você se sente valorizado pela empresa?** () Sim () Não () Mais ou menos
- **Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- **A empresa reconhece os bons funcionários?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

ESTABILIDADE NO EMPREGO

- **Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?**
() Sim () Não () Razoável
- **Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?**
() Sim () Não () Razoável

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

- **As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?**
- | | | | |
|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Temperatura | () Sim () Não | Higiene | () Sim () Não |
| Espaço | () Sim () Não | Banheiros | () Sim () Não |
| Mobiliário | () Sim () Não | | |

IMAGEM DA EMPRESA

- **Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?**
() Sim () Não () Não tenho opinião
- **Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?**
() Sim () Não () Não tenho opinião
- **Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- **Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?**
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

- Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

- () Falta de reconhecimento
- () Falta de segurança no emprego
- () Impossibilidade de crescimento profissional
- () Falta de autonomia (decisões próprias)
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo
- () Relacionamento com a chefia
- () Falta de treinamento
- () Sobrecarga de trabalho
- () Instalações inadequadas (banheiros, refeitório etc.)
- () Salário
- () Outros: _____

- Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- () Salário
- () Benefícios oferecidos pela empresa
- () Estabilidade no emprego
- () Relacionamento com a chefia
- () O trabalho que realizo
- () A falta de opção de outro emprego

- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () As chances de progresso profissional

- Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

APÊNDICE B – Repostas dos Colaboradores à pergunta aberta do questionário

ESCRITÓRIO	
Colaborador 1	<i>“Regras e seriedade com os funcionários. Ouvir mais os funcionários e tentar resolver os problemas apresentados pelos mesmos.”</i>
ESTOQUE	
Colaborador 5	<i>“Melhorar o salário. O ambiente e que a empresa reconheça o trabalho de cada funcionário.”</i>
Colaborador 6	<i>“Falta de ventilação e conhecimento pelo trabalho e salário.”</i>
ESTAMPARIA	
Colaborador 7	<i>“Que todos se tratassem com respeito e que os funcionários descem seu melhor para que os patrões ficassem satisfeitos com seu trabalho porque quando não de a produção ele sabe que você deu o seu melhor.”</i>
DESING	
Colaborador 12	<i>“Gostaria que fosse realizados serviços de consultoria voltadas para o melhoramento da qualidade das peças e também a realização de treinamentos.”</i>
Colaborador 13	<i>“A comunicação interpessoal entre os funcionários deveriam melhorar como forma de ampliar a dialética e a melhoria da produção do trabalho em cada área.”</i>
Colaborador 14	<i>“Maior reconhecimento dos trabalhadores que mais se esforçam dentro da empresa. Antes dos funcionários serem avisados sobre hora extra, perguntar se eles estão disponíveis. Cada funcionário focar apenas em sua função, para desempenhá-la de forma ótima.”</i>
BORDADO	
Colaborador 15	<i>“Cada setor deve ter um chefe responsável, na qual só ele quem possa mandar. Pois vejo muitos mandantes em um único setor, deixando chateados e insatisfeitos os trabalhadores. Temperatura. Falta de climatização.”</i>
Colaborador 17	<i>“Na minha opinião vocês deveriam primeiramente avaliar (entrevistar) bem o funcionário antes de contratar. Usar bem as câmeras a favor dos funcionários, observar e fiscalizar todos os funcionários em relação as regras estabelecidas Deveriam instalar armários em cada departamento, escutar mais as críticas dos funcionários em relação a qualidade das peças, pois ao criticar, é no ponto de vista de um cliente que vemos os defeitos e não como funcionários, instalar um refeitório adequado com capacidade e qualidade para satisfação de todos os funcionários. não deixar faltar equipamentos para a realização dos seus serviços. procurar reconhecer os bons funcionários e recompensando com um bom salário, verificar se cada departamento está bem climatizado de acordo com a temperatura ambiental, poderiam também nomear um fiscal em cada departamento, pois creio que Joelma não tem tempo suficiente para fiscalizar cada departamento de forma adequada, e o principal de todos "igualdade a todos".”</i>

BORDADO	
Colaborador 16	<i>“Cumprimento de que foi prometido de realizar outras formas de ganho por produção. Melhorar climatização, valorização de funcionários, etc... Enfim, se preocupar com aquilo que realmente faz diferença na empresa e não com aquilo que é inútil.”</i>
CORTE	
Colaborador 18	<i>“Devido a falta de conhecimento de alguns funcionários, seria mais claro com os direitos de ambas as partes pra não gerar indecisões precipitadas”.</i>
Colaborador 19	<i>“Mais atenção aos funcionários, mais reconhecimento e que atenda as necessidades dos funcionários assim como ele atende a empresa.”</i>
Colaborador 20	<i>“Colocar um filtro de água gelada no corte e melhorar a temperatura”</i>
ACABAMENTO	
Colaborador 22	<i>“Melhoraria o ambiente, aumentando o espaço de trabalho e a questão da climatização.”</i>
Colaborador 29	<i>“Colocar o outro banheiro feminino para funcionar, fazer alguma coisa para diminuir o calor e tirar as máquinas de perto das portas para acabar com essa agonia de baixa porta, sobe porta.”</i>
Colaborador 30	<i>“Várias coisas tem que ser mudadas, principalmente pessoas, assim será muito melhor de trabalhar.”</i>
Colaborador 31	<i>“Reuniões ao fim de cada semana para debater junto a chefia para revisarmos os pros e os contras da semana e assim melhoramos semana a semana.”</i>
Colaborador 32	<i>“Que a empresa reconheça o seu funcionário adequadamente em cada setor que esteja”</i>
Colaborador 33	<i>“Mais forma de fazer com que o seu colaborador veja que ele faz diferença e que ele faz falta, que você precisa dele, reconhecimento.”</i>
Colaborador 35	<i>“Que as pessoas fizessem o seu trabalho e deixassem de olhar o que o outro faz e que houvesse mais organização na produção.”</i>
Colaborador 36	<i>“Que a maioria dos "funcionários" se preocupassem em realmente trabalhar, ao invés de criticar, olhar a vida do outro, maltratar até por motivos fúteis. Para se ter um ambiente de trabalho saudável é preciso que as pessoas tenham a mente saudável, para não contaminar os outros, sem mais. Mais amor, menos recalque.”</i>
Colaborador 37	<i>“Acho que deveria ter só um som ligado, que todos escutam várias rádios ligadas perturba muito. Uma cantina melhor para o almoço. E colocava um chuveiro.”</i>
Colaborador 38	<i>“Não tenho opinião em relação a empresa, mas sim a alguns funcionários que não respeitam. Uns ou outros. Em relação a conversa e etc: que só atrapalham, uma equipe, e não atendem as normas da empresa. Isso atrapalha o nosso progresso.”</i>
Colaborador 39	<i>“Que cada um respeite o espaço um do outro e juntos contribuísse com o crescimento da empresa.”</i>
Colaborador 40	<i>“Aumentar o espaço para ficar melhor.”</i>

COSTURA	
Colaborador 51	<i>“Mais reconhecimento aos funcionários. Mais organização no refeitório e um lugar para os funcionários ter um descanso para depois ter mais disposição para obter a realização do trabalho.”</i>
Colaborador 53	<i>“Para quem não falta ganha uma gratificação, menos falta para a empresa, melhor a produção.”</i>
Colaborador 54	<i>“Mais higiene nos banheiros. Uma geladeira e um fogão. Obs: um aferidor de pressão, remédio e objetos para curativos.”</i>
Colaborador 57	<i>“Um pouco mais de disciplina”</i>
Colaborador 58	<i>“Se todos cumprissem com os regulamentos da empresa, seria bem melhor para todos. Ex: Chegar na hora certa, não usar sandália e respeitar os colegas de trabalho. E a empresa punisse as pessoas que fazem por onde.”</i>
Colaborador 59	<i>“Falta geladeira no refeitório e fogão pra esquentar almoço de quem almoça na empresa.”</i>
Colaborador 60	<i>“Falta de reconhecimento com o funcionário da empresa.”</i>
Colaborador 61	<i>“Menos barulho de rádios, mais ventilação. Mais higiene pelas pessoas que vão ao banheiro. E que elas tivessem respeito pelos outros independente de religião.”</i>
Colaborador 62	<i>“É bom sempre estar estimulando o trabalhador com palavras positivas. Quando ele errar, saber ir lá ajudá-lo, com palavras de otimismo, sempre que ele é capaz, que ele pode e consegue, mostrando a ele que a empresa se preocupa com a estabilidade.”</i>
Colaborador 63	<i>“Melhorar a qualidade do som. Relógio na parede. E valorizar as pessoas que dão mais produção.”</i>
Colaborador 64	<i>“Fardamento padrão (a imagem da empresa fica mais seria). Um profissional na portaria.”</i>
Colaborador 65	<i>“Um ventilador e música”</i>
Colaborador 66	<i>“Fazer uma hierarquia mais definida e melhorar a logística do ambiente.”</i>
Colaborador 67	<i>“Pra mim a empresa está boa, mas como não pode melhorar os funcionários. Porque quem faz a empresa ser boa além dos patrões é o funcionário, mas aí tem muitos que querem sem melhor de que outros e até mesmo que o patrão. Mas é assim mesmo, Jesus não agradou, imagine patrão que faz de tudo pra agradar e nunca presta.”</i>
Colaborador 68	<i>“Não conversar, não atrapalhar os outros, fazer as coisas na hora certa, não ficar mexendo no celular. E o lugar, ou seja, o ambiente, está precisando de material : ventilador ou ar condicionado, por conta do calor, da temperatura que atrapalha e incomoda os funcionários.”</i>
Colaborador 69	<i>“A cozinha tem que ter uma geladeira. Os banheiros tem que estar cheirosos, tem que ter sabonete pra gente lavar as mãos. Os armários tem que ser ampliados.”</i>

APÊNDICE C – Declaração de Autorização de Uso dos Dados da Empresa**DECLARAÇÃO**

Eu, ROBERTO WILLIAMS SILVA RAFAEL, CPF: 090.359.394-76, sócio proprietário da empresa CAVALHEIRO CAMISARIA LTDA ME, CNPJ: 10.275.119/0001-20, Rua Martins Afonso, nº 369, São Francisco – Caruaru – PE, autorizo a utilização dos dados da empresa acima citada para fins acadêmicos.

Caruaru, 10 de Novembro de 2013.

Roberto Williams Silva Rafael
CAVALHEIRO CAMISARIA

Cavalheiro Camisaria Ltda
Rua Martins Afonso, 369
São Francisco - CEP: 30.580-000
CNPJ: 10.275.119/0001-20
Insc.: 0369450-05

CAVALHEIRO CAMISARIA LTDA ME
CNPJ: 10.119.275/0001-20
RUA MARTINS AFONSO, 369
SÃO FRANCISCO – CARUARU – PE