

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA GESTÃO DE TALENTOS E COMPORTAMENTO HUMANO

ELLEN CAROLINE FULBER

**MAPEAMENTO DE CLIMA E CULTURA: UMA FERRAMENTA DE
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

CURITIBA
2014

ELLEN CAROLINE FULBER

**MAPEAMENTO DE CLIMA E CULTURA: UMA FERRAMENTA DE
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-
Graduação em MBA de Gestão de Talentos e
Comportamento Humano, Centro de Pesquisa e
Pós-Graduação em Administração
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná

Professor Orientador: Prof. Elaine Cristina
Schmitt

CURITIBA

2014

MAPEAMENTO DE CLIMA E CULTURA: UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Ellen Caroline Fulber

RESUMO

Por meio da definição de clima e da cultura organizacional e também pela identificação de como estes elementos estão relacionados, este artigo traz uma visão de como uma empresa poderá melhorar seu desempenho nos negócios, especialmente no que diz respeito ao fortalecimento dos valores e princípios da organização. Assim, este estudo procura, por meio de um questionário observar estes aspectos, possibilitando a construção de um mapa aproximado de Clima e Cultura Organizacional que mensure a satisfação dos colaboradores de uma empresa familiar com sede em Curitiba-Pr e filiais no estado do Paraná e Santa Catarina. As informações obtidas buscam enriquecer a implementação de ações de integração e aumento de produtividade.

Palavras-chave: Diagnóstico organizacional, clima e cultura, organização.

1 INTRODUÇÃO

A realização de um estudo em uma empresa é a oportunidade que se tem para pôr em prática os conhecimentos obtidos em uma formação. Nesse sentido, desenvolve-se esse trabalho para articular teoria e prática, indicando aplicações possíveis para o desenvolvimento do clima e da cultura de uma organização.

Ao optar pelo mapeamento de clima e cultura, buscou-se observar o relacionamento entre funcionários e gestores, que vivenciam todos os aspectos e dilemas que fazem parte de uma organização.

Este trabalho tem como proposta realizar um estudo de caso sobre o clima e cultura e organizacional em uma empresa de médio porte localizada em Curitiba e com filiais no estado do Paraná e Santa Catarina.

A realização deste estudo justifica-se pela importância de analisar a relação entre trabalhadores e empresa, partindo de um olhar da psicologia e da administração, mas também e fundamentalmente, por oferecer a um trabalho de análise de mercado relacionado a uma perspectiva acadêmica e teórica de compreensão dos fatos, ou seja, abordando a relevância da articulação entre prática e teoria, bem como pela possibilidade de construir novos olhares para as questões relacionadas ao clima e à cultura organizacional.

A escolha da realização de uma pesquisa de Clima Organizacional se deu devido ao fato de que por meio dela é possível uma análise interna e externa da organização com o seu ambiente, bem como o estado de satisfação e/ou insatisfação e comprometimento dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com eles interagem. Tem como objetivo visualizar o momento atual da empresa buscando informações e pontos de vista dos colaboradores que vivenciam o ambiente de trabalho como um todo, para que a empresa possa constatar se realmente sua missão, visão e valores são seguidos. Através da Pesquisa de clima, é possível realizar um diagnóstico de cada departamento da empresa, bem como da organização como um todo.

A pesquisa de clima também visa retratar o estado de satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho, à empresa, a ele mesmo, aos colegas de trabalho, às condições de trabalho, à chefia/gerência, entre outros, bem como visualizar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia. De acordo com Lacombe (2005) a cultura da organização reflete sua liderança.

Para esse estudo, foi feita a análise da cultura e do clima da organização pesquisada, abordando temas como: relacionamento humano no ambiente de trabalho; políticas salariais; oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional; benefícios; percepção de motivação; grau de instrução; imagem institucional; integração entre as áreas da organização; comunicação interna; ambiente físico, e; valores internos.

O Mapeamento de Clima e Cultura foi escolhido porque por meio dele é possível diagnosticar as percepções e as necessidades dos colaboradores com relação ao seu trabalho e à organização na qual eles o realizam, bem como é possível desenvolver estratégias de intervenção que possam convergir para a realização de objetivos organizacionais e pessoais, focando em ações e programas específicos para o desenvolvimento da satisfação e da motivação dos trabalhadores, tendo como efeito o melhor aproveitamento do potencial interno.

Com os resultados obtidos pela aplicação dos questionários foi possível avaliar a percepção dos colaboradores com relação à empresa, suas expectativas com relação ao trabalho e à organização, bem como suas sugestões de mudanças para a melhoria do clima organizacional.

Este estudo pode ser caracterizado como um estudo de caso, para o qual foram utilizados dados secundários para a análise da percepção sobre o clima e a cultura organizacional. Os dados secundários foram obtidos por meio da aplicação de um questionário sobre Cultura e Clima Organizacional, a partir de uma demanda da empresa

pesquisa para um trabalho de consultoria sobre o tema. As aplicações ocorreram no segundo semestre de 2013.

Também foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre as empresas e as especificidades das empresas familiares, abordando a gestão de pessoas e o lugar que os temas cultura e clima organizacional ocupam na compreensão das relações interpessoais no trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

Não se pode falar em relacionamento interpessoal no trabalho sem antes compreender como funciona uma empresa e como se dão as relações no seu interior. Para isso se faz necessário a apresentação de alguns conceitos.

2.1 Conceito e objetivos de Empresa

Segundo Sandroni (1994, p.11 5), a empresa é “uma organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços tendo como objetivo o lucro”.

Assim a empresa pode ser definida como a totalidade de qualquer organização ou entidade de negócio que tenha como objetivo o lucro, incluindo todos os funcionários (diretores, executivos, gerências, supervisores e demais funcionários, quer seja diretamente empregado, contratado ou de alguma outra forma representando a empresa).

Chiavenato (2002, p. 25) fala sobre a organização empresarial e as pessoas:

A vida das pessoas constituem uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas.

A empresa, então, é a utilização de forma adequada de recursos integrados visando um objetivo comum, maximizando desta forma a lucratividade da empresa através da produção e/ou comercialização de seus bens ou serviços.

Uma empresa pode ser organizada de várias formas, dependendo da maneira como o capital se divide entre os proprietários. Nas pequenas e médias empresas, a direção é, habitualmente, entregue aos proprietários. Já nas grandes empresas, é frequente a contratação de administradores profissionais para dirigi-las.

As empresas podem ser classificadas como de pequeno, médio e grande porte ou profissionais e familiares.

Bornholdt (2005) conceitua empresa familiar como uma união de pessoas numa empresa, em razão de seus vínculos e valores familiares e societários. De acordo com Centurion e Viana (2014, p.1), a empresa familiar tem a interessante possibilidade de agrupar duas necessidades: a convivência com a família e o desempenho de atividades trabalhistas, tornando o trabalho mais harmonioso e produtivo.

O fato de que vários cargos são ocupados com integrantes da própria família, facilita o desenvolvimento da empresa em razão de o interesse tornar-se unificado e os investimentos, incluindo os sacrifícios pessoais, para a criação da empresa acabam sendo amenizados (CENTURION e VIANA, 2014).

Assim, para os autores:

A empresa sob gestão familiar tem suas vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso. Em contrapartida, porém, a empresa sob esse tipo de administração também apresenta muitas desvantagens e enfrenta muitos desafios, que se não adequadamente enfrentados podem vir a destruir a organização (CENTURION e VIANA, 2014, p.1).

Entre as principais vantagens da empresa familiar, segundo Oliveira (1999) estão:

- O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.
- O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.
- O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.
- O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.
- O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.
- O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.

As desvantagens apontadas pelo autor são:

- A concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
- A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
- A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar.

- A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar.
- A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.
- A impunidade perante o descumprimento regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação devida com a empresa.

Assim, para melhor entender os problemas relacionados à empresa e seus funcionários e introduzir mudanças, é preciso, antes de tudo, conhecer o quadro de funcionários e a relação dos mesmos com a organização, para então apreender as condições e as percepções sobre a cultura e o clima organizacional.

2.2 Cultura e Clima Organizacional

O clima e a cultura organizacional tem se tornado um dos grandes temas em debate na Psicologia do Trabalho, tanto na academia como nas publicações da imprensa em geral (FREITAS, 1991).

De acordo Morgan (2009), os fatores de sucesso de uma organização podem ser isolados, podendo ser identificados dois níveis de cultura. No primeiro, o nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos funcionários. No segundo, o nível invisível, estão os valores compartilhados e pressuposições que são desenvolvidos em longos períodos de tempo. Esse segundo nível é mais difícil de mudar. As mudanças no primeiro nível – os padrões e estilos de comportamento – ao longo do tempo provocam mudanças nas crenças mais profundas. Nesse sentido, mudança cultural emerge a partir do primeiro nível e, gradativamente, afeta o segundo nível.

De acordo com Schein (1984):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (1984, p.13).

Segundo Lacombe (2005) a cultura organizacional é peculiar de cada empresa, caracterizado por um conjunto de valores, suas relações e sua hierarquia, costumes, normas de comportamento e formas de fazer negócios, definindo um padrão geral para as atividades.

Descrevem também padrões explícitos e implícitos de comportamento e emoções que caracterizam a vida na organização.

A cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios ou simplesmente por meio do conjunto das políticas e normas da organização (LACOMBE, 2005).

Segundo Kissil (1998), a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de: normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por membros da organização.

A cultura define a missão organizacional, assim como seus objetivos, alinhando-se a outros aspectos da empresa, como planejamento, organização, direção e controle, e possibilitando o melhor conhecimento da organização.

A cultura organizacional também pode ser chamada de cultura corporativa, referindo-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros de uma empresa, distinguindo uma organização das demais. Ela representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos colaboradores para alcançar os objetivos da empresa.

A cultura da empresa exerce papel importante para a construção e manutenção dos processos que envolvem a organização. Compreender a cultura significa conhecer sua identidade e inter-relacionar aspectos internos com novos que possivelmente possam ser integrados, uma vez que a cultura não é estática.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários que vão refletir a mentalidade da organização. Assim a cultura está diretamente ligada à administração das pessoas.

Já o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa, ou seja, está relacionado com a motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, bem como com a colaboração entre as pessoas, o interesse no trabalho, a facilidade de comunicação interna, os relacionamentos entre as pessoas, e outras variáveis (LACOMBE, 2005).

O clima organizacional refere-se ao nível de satisfação dos colaboradores da empresa com relação ao ambiente de trabalho e também às relações interpessoais que existem neste ambiente.

Brum (1998, p.24) aponta que a importância da realização de uma pesquisa de clima organizacional está ligada à “capacidade de tornar visível a realidade de uma empresa e os motivos que determinam ações, atitudes e comportamentos por parte dos seus colaboradores”.

O clima organizacional é um conjunto de propriedades passíveis de mensuração do ambiente de trabalho, é percebido direta ou indiretamente pelos trabalhadores, influenciando-os em sua motivação e comportamento.

Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absentéismo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo (LACOMBE, 2005, p. 236).

Sendo o clima o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, como dito anteriormente, a apuração desse nível se faz necessária para indicar e apoiar as decisões dos gestores, mensurar a qualidade de vida dos trabalhadores em geral, e estabelecer referências confiáveis sobre um determinado ambiente para implementar ações, visando a motivação e a altos níveis de produtividade e comprometimento.

Além disso, o clima em uma organização influi diretamente na produtividade da empresa. Assim, se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito, sendo que o indivíduo aumenta suas contribuições, elevando suas oportunidades de êxito.

O clima organizacional deve promover uma série de itens essenciais para a empresa, tais como, por exemplo, o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa, o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, a integração dos diversos processos e áreas funcionais, a otimização da comunicação, a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, e a otimização das ações gerenciais, tornando-as mais consistentes.

Segundo Chiavenato (1999), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Segundo Marras (2005), a cultura organizacional pertence a um sistema de valores em concordância com a sociedade que está inserida, e o momento experimentado. Sendo assim, é demasiadamente correlacionada ao conjunto de valores de seus colaboradores. O conhecimento sobre a cultura organizacional e seus elementos proporciona um entendimento

mais completo da atual participação e influência da organização, na sociedade e na vida de seus funcionários.

Com relação à cultura organizacional em uma empresa familiar, Belmonte e Freitas (2013) apontam que a literatura especializada identifica grande variedade de comportamentos culturais diferentes do que ocorre nas empresas tradicionais e que podem ser fontes de vantagens competitivas a favor das empresas familiares.

Para Freitas e Barth (2012) a cultura organizacional é um fator relevante para o processo de profissionalização da gestão, ou seja, empresas familiares acomodadas realizam poucas mudanças, enquanto que empresas mais efetivas realizam mudanças mais condizentes com o ambiente competitivo.

2.3 Metodologia

O estudo em questão se caracteriza por um estudo de caso, que, segundo Mattar (2001) é uma das formas de realizar uma pesquisa exploratória. Além dos dados obtidos na realidade da organização pesquisada, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema clima e cultura organizacional, que, conforme destacam Aaker, Kumar, Day (2004), possibilita um entendimento sobre o tema e a natureza geral de um problema de pesquisa.

Para Mattar (2001), esse tipo de pesquisa fornece ao pesquisador um maior conhecimento do tema pesquisado, auxiliando e, ao mesmo tempo, desenvolvendo uma formulação mais precisa do problema de pesquisa.

Para o estudo de caso realizado nesta pesquisa, levantaram-se documentos e fatos de uma empresa localizada na cidade de Curitiba, uma empresa familiar do ramo de joalheria. As informações foram obtidas por meio de Mapeamento de Clima e Cultura realizado junto aos funcionários e gestores.

O processo teve início com um mapeamento do perfil da empresa, realizado por meio de reuniões com a área de Gestão de Pessoas. Na sequência, foram selecionados os fatores de pesquisa, ou seja, os tópicos de maior importância para a composição do questionário. Foram realizadas turmas de sensibilização (explanação detalhada do processo) para os colaboradores das lojas e escritório. Visando abranger as equipes de fora da cidade de Curitiba, foi criado um vídeo explicativo sobre a Pesquisa, bem como, um folder com as informações principais.

Após essa etapa, fez-se a aplicação da pesquisa, por meio eletrônico e manual, com período de 10 dias para seu preenchimento. Fechado o período, foram realizadas as análises, bem como, foi criado um plano de ação para as melhorias.

Foram convidados para participar da pesquisa 455 colaboradores da empresa, no entanto, a adesão à pesquisa foi de 84% dos funcionários, ou seja, 386 respondentes.

2.4 Resultados

De acordo com os resultados obtidos no mapeamento, foi possível fazer a análise da cultura desta organização e avaliar os múltiplos relacionamentos humanos no ambiente de trabalho, as políticas salariais, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, passando por benefícios, motivação, grau de instrução, relacionamento interpessoal, imagem institucional perante os funcionários, integração entre as áreas, comunicação interna, ambiente físico e valores internos, dentre outros.

Foi avaliada a percepção dos colaboradores sobre a empresa e colhidas suas sugestões para mudanças na organização, com o intuito de incentivar a participação nas melhorias internas e oportunizar o amadurecimento profissional.

Além disso, foi possível chegar a um diagnóstico da empresa, no que se refere ao clima, à cultura organizacional e aos diversos aspectos relacionados à Gestão de Pessoas. Esses fatores são importantes para um trabalho sobre a manutenção da competitividade e a retenção dos talentos da empresa.

O objetivo geral do Mapeamento de Clima foi diagnosticar as necessidades dos colaboradores que venham ao encontro dos anseios da empresa e que possam convergir para os resultados da mesma, focando as ações e programas da empresa, elevando a motivação e, conseqüentemente, um melhor aproveitamento do potencial interno.

Os fatores selecionados para a Pesquisa de Clima foram:

- Ambiente;
- Atendimento ao cliente;
- Autoavaliação;
- Avaliação de Desempenho;
- Benefícios;
- Comunicação Interna;
- Diretores;
- Equidade de tratamento;
- Futuro;
- Gerentes;
- Gestão Participativa;
- Integração;
- Motivação
- Políticas de Carreira e Desenvolvimento;
- Políticas de Salário;

- Processo Decisório;
- Visão Institucional

Conforme resultado apurado da estratificação da amostra, pode-se observar que os colaboradores do grupo são, em sua maioria, mulheres, com 25 a 35 anos, casadas ou com união estável, sem filhos, moradoras em casa própria, com ensino médio completo, atuantes na empresa há menos de 5 anos.

Ao analisar os dados da pesquisa, constata-se que tal público preza os aspectos de benefícios, mas também os desafios no cotidiano. Nota-se que pelo perfil das equipes, muitos permanecem na empresa pelo *status* que ela confere, ainda que tenham queixas expressivas acerca da remuneração.

Considerando uma pontuação entre 0 a 10, o resultado geral dos índices de favorabilidade e desfavorabilidade (abaixo de 7) foram os seguintes:

Fatores da pesquisa	Favoráveis Total	Desfavoráveis Total	Imparciais Total
Auto avaliação	80%	13%	7%
Atendimento ao Cliente	70%	14%	16%
Ambiente	69%	25%	6%
Visão Institucional	70%	15%	15%
Processo Decisório	44%	34%	22%
Políticas de Salário	33%	54%	13%
Políticas de Carreira e Desenvolvimento	42%	40%	18%
Motivação	73%	18%	9%
Integração	55%	33%	12%
Gestão Participativa	61%	30%	9%
Gerentes	73%	19%	8%
Futuro	55%	24%	21%
Equidade de Tratamento	49%	37%	14%
Diretores	42%	30%	28%
Comunicação Interna	54%	33%	13%
Avaliação de Desempenho	57%	29%	14%
Benefícios	51%	41%	8%
Média dos fatores	57%	29%	14%

O mapeamento de Clima e Cultura deste grupo alcançou índice total de favorabilidade de 57%. A desfavorabilidade, de 29%, pode ser considerada expressiva e, da mesma forma, a imparcialidade de 14%. Tal fato denota que muitos colaboradores não quiseram expressar sua opinião.

O índice de maior favorabilidade foi a Autoavaliação, com 80%, seguido da Motivação e da Gerência, ambos com 73%. Por outro lado, o menor pontuado foi com relação às Políticas de Salário, 33%. Diretores e Políticas de Carreira e Desenvolvimento apresentaram 42% de favorabilidade, sendo também considerado pontos de atenção no clima organizacional. Nota-se que, ainda que as queixas sejam expressivas com relação aos salários e à carreira, os colaboradores têm um bom relacionamento com sua gerência imediata, em especial no contexto das lojas.

Nesta empresa não há um planejamento estratégico oficial, nem um procedimento operacional específico, sendo que tal fato pode estar ligado a cultura familiar.

Outro fator que chama a atenção é com relação à gerência imediata. Apesar de ter recebido uma nota geral de 73% de favorabilidade, foi identificado que os gestores não receberam nenhum tipo de formação para o exercício da função. O estilo de liderança foi adquirido na prática, sem conhecimento teórico, pois não existem treinamentos específicos para melhor atuação destes colaboradores, seja na área técnica ou comportamental.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado com o mapeamento do clima e cultura organizacional da empresa permitiu um aprofundamento sobre os conhecimentos teóricos adquiridos.

Ao realizar o estudo observou-se que alguns aspectos merecem destaque no que refere-se aos processos de planejamento, profissionalização, estrutura organizacional, crescimento, sucessão e sobrevivência da organização, colaboradores, desempenho, avaliação, desenvolvimento, integração entre outros.

Na realização do estudo nota-se que a cultura organizacional é tida como um conjunto de normas e valores que são compartilhados pelos membros pertencentes à organização, que auxiliam a transmissão e manutenção da cultura na organização

O clima organizacional depende da colaboração das pessoas. Somente com a colaboração de todos e com a atuação constante dos gestores, a empresa poderá obter melhores resultados, não só financeiros como também qualitativos.

Com um clima organizacional satisfatório, as empresas conseguem gerar condições diferenciadas de inovação e integração para seus colaboradores, criando agilidade e rapidez de resposta em um mundo em forte mutação.

No estudo de caso realizado, a pesquisa demonstrou que o nível de satisfação dos funcionários da empresa foi de 57%, o que pode ser considerado baixo. Assim como a imparcialidade de 14% também pode ser considerada expressiva.

REFERÊNCIAS

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. de S. **Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas.** Disponível em: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Belmonte_Freitas_2013_.pdf. Acesso em 23 set 2014.

BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRUM, A. M. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente Interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998

CENTURION, Júnior de Andrade; VIANA, JOSÉ Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos.pdf>. Acesso em 01 set 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 2002.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações.** 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares.** Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate.** Revista de Administração de Empresa. São Paulo: FUNDAP, 1991.

KISSIL, Marco. **Gestão da Mudança Organizacional.** São Paulo: UNIFESP, 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª Ed. Futura: São Paulo, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

MORGAN, G.; **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário.** São Paulo: Atlas, 2002.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.