

Os impactos do processo de estruturação de uma empresa familiar de transporte em seu clima organizacional

The Impacts of the Structuring Process of a Family Transportation Company in its Organizational Climate

Thábata Aguiar Rudai¹
Ana Claudia Ferreira de Jesus Lima²
Bianca Martins Oliveira³
Danilo Alves⁴
Janaína Fernanda Santos Borges⁵

Resumo: Por meio do presente trabalho objetiva-se demonstrar os impactos no clima organizacional de uma empresa familiar, causados pelo processo de estruturação organizacional de uma nova gestão. Nessa perspectiva, o estudo é embasado pelas questões teóricas relacionadas, citadas por autores que fornecem elementos para a compreensão dos possíveis impactos resultantes do processo de estruturação e de profissionalização de uma empresa familiar. Os procedimentos metodológicos são fundamentados por um estudo descritivo qualitativo documental, cujos dados foram obtidos a partir da análise dos resultados advindos de uma pesquisa de clima organizacional aplicado a uma empresa no ano de 2017. Os resultados mostram que o processo de estruturação, e profissionalização de uma empresa familiar, é uma mudança que pode ocasionar impactos negativos, como insegurança e resistência dos funcionários, quando não são preparados e informados sobre as etapas e objetivos deste processo.

Palavras Chaves: Profissionalização; Empresa Familiar; Clima Organizacional.

Abstract: This paper aims to demonstrate the impacts on the organizational climate of a family business, caused by the organizational structuring process of a new management. In this perspective, the study is based on the related theoretical questions, cited by authors that provide elements for the understanding of the possible impacts resulting from the structuring process and professionalization of a family business. The methodological procedures are based on a qualitative descriptive documentary, whose data were obtained from an analysis of the results of an organizational climate survey applied to a company in 2017. The results show that the process of structuring and professionalizing a family business is a change that can cause negative impacts, such as employee insecurity and resistance, when they are not prepared and informed of the steps and objectives of this process.

Keywords: Professionalization; Family Business; Organizational Climate.

¹ Professora da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC) e da FATEC-Mogi das Cruzes. Universidade de Mogi das Cruzes, Av. Dr. Cândido Xavier de Almeida e Souza, 200 – CEP 08780-911 – Mogi das Cruzes, SP. E-mail:

² Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Mogi das Cruzes, Av. Dr. Cândido Xavier de Almeida e Souza, 200 – CEP 08780-911 – Mogi das Cruzes, SP. E-mail: anaonlineumc2015@gmail.com

³ Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Mogi das Cruzes, Av. Dr. Cândido Xavier de Almeida e Souza, 200 – CEP 08780-911 – Mogi das Cruzes, SP. E-mail: bmartins2203@gmail.com

⁴ Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Mogi das Cruzes, Av. Dr. Cândido Xavier de Almeida e Souza, 200 – CEP 08780-911 – Mogi das Cruzes, SP. E-mail: danilo.o.alves@hotmail.com

⁵ Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos. Universidade de Mogi das Cruzes, Av. Dr. Cândido Xavier de Almeida e Souza, 200 – CEP 08780-911 – Mogi das Cruzes, SP. E-mail: janafernanda.s@hotmail.com

Introdução

O tema “clima organizacional” possui várias vertentes, que se transformam e crescem de acordo com as situações únicas que são vivenciadas em cada empresa. A vertente apresentada no presente estudo é a forma como o clima organizacional pode ser afetado dentro de um contexto no qual as empresas familiares desejam mudanças, com o intuito de atender às exigências do mercado e de tornarem-se mais competitivas. Diante dessa realidade, a empresa familiar que ainda não possui seus processos formais e estruturados busca por métodos que a subsidiarão a profissionalizar seus processos e também seus recursos humanos, os quais, muitas vezes, não obtêm a capacitação necessária para atuar nesse novo cenário, mais acelerado, e com o aumento de tarefas devido ao crescimento da organização.

Segundo Matsumoto *apud* Olivette (2017), a melhor hora de profissionalizar a empresa é quando o empreendedor percebe a própria jornada de trabalho, se esta continua satisfatória e eficaz ou se, devido ao acúmulo de tarefas, torna-se desafiadora ou até mesmo insatisfatória aos colaboradores, sendo necessário o início do processo de estruturação da organização.

Para Scharra *apud* Olivette (2017), o processo de profissionalização costuma ser doloroso para o pequeno e médio empresário e funcionários, pois exige mudanças de comportamentos e rotinas. Nesse sentido, a empresa pode sentir alguns impactos negativos ou positivos em seu clima geral.

Dessa forma, as empresas familiares possuem grandes obstáculos antes e durante o processo, seja ele interno ou externo, tornando o desafio ainda maior, já que as mudanças implantadas para que isso ocorra podem impactar a organização de diferentes formas.

São vários os benefícios provenientes de se profissionalizar a instituição, como por exemplos a formalização e padronização dos processos; a organização e capacitação adequada do capital intelectual da empresa, de acordo com requisitos dos cargos; a melhoria na comunicação, entre outros. É possível perceber que uma grande conveniência resultante dessa ação é a de solucionar mais facilmente os problemas referentes à falta de formalização, à falta de critérios padronizados e procedimentos nos processos ou, ainda, ao despreparo por parte dos recursos humanos da empresa. Segundo Guimarães, Netto e Rechtman (2004), a maior

contribuição que se pode dar a uma empresa é a de escolher bem os responsáveis por cada tarefa, e a consequência disso é ter problemas solúveis. Assim sendo, a escolha e o preparo dos funcionários para suas funções tornam-se imprescindíveis para se atingir os resultados esperados pela empresa.

Os impactos positivos de uma gestão profissional surgem já no começo das mudanças, que buscam trazer novos benefícios à empresa, como padronização e organização, que visam estruturar o processo e também refletir de forma positiva na rotina de trabalho dos funcionários. No entanto, os colaboradores precisam estar dispostos a enfrentar as mudanças, e aceitar pessoas com outras qualificações ao seu redor, além de novos cargos e regras, o que conseqüentemente faz com que a tomada de decisões e outros processos não sejam de inteira responsabilidade da família que dirige a organização, podendo ocorrer a perda de autonomia.

Portanto, devido à quantidade de impactos e às possíveis conseqüências que advém desse cenário é que se percebe a relevância do tema. Logo, o objetivo por meio deste artigo é demonstrar quais são os impactos de uma nova gestão no clima organizacional de uma empresa familiar, com base em bibliografia, em conjunto com um relato realizado por meio de observação direta, acerca de uma empresa de transportes localizada na região do Alto Tietê, no estado de São Paulo, que vivencia essa situação.

Por meio do estudo, pretendeu-se responder de que forma o processo de estruturação de uma empresa familiar pode afetar seu clima organizacional. Buscou-se ainda elucidar os conceitos de “empresa familiar” e “clima organizacional”, demonstrando-se de que forma esses temas se interligam e exemplificando-se cientificamente o caso exposto.

Método

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo (GIL, 2010), de caráter qualitativo (SILVA; SILVEIRA, 2011), documental (GIL, 2010). Descritivo, porque busca estabelecer relações entre o processo de estruturação de uma empresa familiar e seu clima organizacional (variáveis), a partir da ótica dos funcionários. A análise qualitativa, por sua vez, exige uma observação mais sensível do objeto de estudo. O pesquisador aprecia meticulosamente a complexidade dos

fatos estudados que, neste caso, estão relacionados aos possíveis impactos causados pelo processo de estruturação e profissionalização de uma empresa familiar em seu clima organizacional. Logo, a abordagem qualitativa é relevante neste contexto (SILVA; SILVEIRA, 2011). Documental, devido à coleta de dados para análise neste artigo ser advinda de uma pesquisa de clima organizacional, aplicada na empresa a um grupo seletivo de respondentes, no mês de agosto de 2017. Segundo Gil (2010), a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

A organização na qual ocorreu o estudo é uma empresa de transporte turístico de médio porte, que contém um quadro de 115 colaboradores, fundada no ano de 1987, com perfil familiar e localizada na região de Mogi das Cruzes – SP, que passa por um processo de estruturação e profissionalização, para que assim consiga manter-se no mercado de seguimento logístico de transporte humano na região.

Para realizar a verificação do possível impacto negativo causado pelo processo de estruturação da empresa, foi realizada pelo departamento de recursos humanos uma pesquisa de clima no mês de agosto de 2017. Como respondentes dessa pesquisa, foram escolhidos os líderes, ou seja, um grupo estratégico e formador de opinião, que é atuante na organização há mais de dez anos, e também uma amostragem de colaboradores dos setores administrativo e operacional, totalizando vinte e três colaboradores que refletem a opinião de seus grupos.

Realidade da empresa familiar no século XXI

Em plena era da informação, as empresas entendem que, para manterem-se competitivas no mercado, devem adquirir uma nova visão para concorrer com outras do mesmo segmento, o fato impulsiona as organizações a prepararem-se para se manter na ativa e conseguir destaque em meio a tantas outras.

De acordo com Desidério (2016), cerca de 90% das empresas brasileiras são formadas por membros de uma mesma família. No entanto, a cada 100

organizações, 30 chegam à segunda geração e menos de 10 sobrevivem para as próximas gerações. Para cada geração, a tendência é que as estruturas familiares diminuam dentro das organizações, de acordo com as décadas alcançadas.

No entanto, para Ricca (2007), mesmo com a globalização e o capitalismo, as empresas familiares sempre existirão por conta da sua estrutura histórica e inicial, além de seus laços emocionais com os membros, que acabam impedindo muitas delas de agir racionalmente a ponto de desejar uma mudança. O caminho é ajudar as empresas familiares a sobreviverem dentro de um novo mercado mais exigente e competitivo, mostrando o caminho de mudanças atuais e apresentando recursos estratégicos que levem as empresas para suportar uma nova realidade.

Conforme a pesquisa de mercado da estrutura familiar do autor Desidério (2016), muitas empresas deixam de concorrer por não se renovarem nos pequenos detalhes, sendo alguns deles a falta de regras claras entre seus membros, a agregação de contas pessoais com contas da empresa e a contratação de parentes sem qualificação e preparo, no momento em que o mercado encontra-se cada vez mais exigente.

Na visão de Drucker (2006), novas regras direcionam empresas familiares a sobreviver, exigindo que os membros familiares sejam tão aptos quanto qualquer funcionário contratado. Entende-se que o mais importante para as empresas familiares não é a própria família, e sim a empresa, isto é, família precisa compreender a necessidade de se qualificar e a de separar o que é de âmbito pessoal daquilo que se refere a trabalho, de modo a ganhar condições e fôlego no mercado corporativo.

Mudanças e sua relação com o clima organizacional

As empresas familiares precisam estar atentas diante das mudanças organizacionais que podem surgir naturalmente com o decorrer do século XXI. Acredita Araújo (2001) que as alterações significantes dentro de uma organização são necessárias para articular e planejar toda operação interna e externa, junto com o apoio de uma supervisão administrativa superior, com seus conhecimentos para atingir mudanças necessárias de comportamentos, estruturas, tecnológicas e estratégicas. Para alcançar essa mudança, o autor crê ser necessário que a

estrutura empresarial, do nível mais simples ao nível mais alto ou complexo, precisa estar ciente das mudanças aplicadas.

Moura (2002) diz que a inovação vem para melhorar a gestão da empresa, uma vez que, se nada a incomodasse, nada mudaria e a organização não se atualizaria. As inovações são oportunidades de transformar a situação para sobreviver, mover-se, buscar conhecimento, investir para melhorar. De acordo com esse autor, a mudança é necessária, porém, a questão do impacto que essa necessidade pode causar não é mencionada por ele. Já para Fischer (2001, p.2) “Esta velocidade das mudanças do ambiente do setor e a velocidade das mudanças do ambiente interno da organização impõem a assustadora tarefa da mudança organizacional”. Ou seja, ao olhar para o mercado externo, e enxergar a necessidade de atualizar a organização, surge a obrigatoriedade de exigir novos esforços dos colaboradores para mudar, causando sentimento de desconfiança e resistência, impactando de forma negativa o clima organizacional.

O mundo em que as organizações vivem tem sido influenciado pelo ambiente externo, o que acaba levando a mudanças internas, podendo assim envolver ações planejadas ou necessárias para as organizações. Almeida e Ferreira (2010) permitem entender que essas alterações costumam causar reações favoráveis ou não favoráveis para a estrutura da empresa. As mudanças podem ser favoráveis, quando o cenário está propício para recebê-las, porém, do contrário, podem causar grande impacto negativo no clima da organização.

Acredita Chiavenato (2000) que esse ambiente externo influencie o ambiente interno da empresa. O clima organizacional precisa ser o mais saudável possível, pois clima não é algo palpável, e sim abstrato, basta perceber, sentir e reagir conforme o comportamento.

Não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-los achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo [...] fica por aí, no dia a dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos que nunca definem jamais se explicam (OLIVEIRA *apud* LUZ, 2003 p. 11).

Os indicadores do clima surgem como sinais sobre a qualidade do ambiente. Isso transparece num “[...] reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento” (LUZ, 2003, p.12-3).

A essência do clima é a medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

O clima traduz-se pelas percepções das decisões tomadas, e com qual eficiência as atividades são coordenadas e, então, comunicadas. Para Maximiano (2009), cada decisão será experimentada pelos membros individualmente. O que pode parecer uma característica positiva para uma pessoa, pode ser percebida negativamente por outra pessoa. A percepção do clima é muito subjetiva.

Impactos causados pelas mudanças

A razão da mudança nada mais é do que a reação aos acontecimentos externos à organização, que abrangem alterações importantes sobre os padrões de trabalho, sobre a utilização de recursos tecnológicos e sobre o comportamento humano (LIMA, 2003). Conforme as exigências do século, a realidade que faz a empresa familiar manter-se no mercado e saber atuar com a globalização também a faz melhorar o segmento de logística da empresa transportadora turística. Sendo assim, a empresa familiar arca e aplica todo processo de mudança necessária.

Entretanto, é importante prestar atenção às mudanças de clima proveniente desse processo, que acabam possibilitando reações positivas ou negativas no comportamento pessoal e no desempenho do departamento.

Impactos levantados no processo de estruturação

De fato, as atitudes pessoais dos colaboradores podem resultar em grandes resistências devido a sete razões, conforme aponta Schermerhorn (2005), como medo do desconhecido, falta de comunicação, medo da perda de segurança, perda do poder, falta de recursos, acúmulo de tarefas e mudança em época inoportuna.

Entre os impactos no processo de estruturação da empresa familiar que estudamos, percebe-se que os colaboradores encaram as atuais mudanças como negativas, pois relatam nos dados da pesquisa de clima indicadores de insegurança por parte dos envolvidos, principalmente quando os mesmos estão às “escuras”. Para evitar que essas mudanças sejam dolorosas, é extremamente importante levar

em conta o início do processo de qualquer mudança organizacional, como preparar os colaboradores e mostrar a todos o porquê da mudança, da sua importância, e as melhorias que virão decorrentes das novas ações (CHIAVENATO, 2000).

Chiavenato (2000, p.247) ainda defende que o processo de mudança há de dar certo, desde que a mudança dentro da organização se inicie com o primeiro passo: mudar a cabeça das pessoas e prepará-las antecipadamente para a mudança, caso contrário todo processo será perdido.

É importante ser claro com os colaboradores para que os mesmos não se sintam desconfortáveis ou temerosos pelo o que está por vir. Oliveira (2010, p.199) afirma que algumas das principais causas de resistência a mudança são: “não aceitar o que incomoda; tendência a só perceber o que convêm; desconfianças; receio de perder coisas atuais; insegurança pessoal, por desconhecimento ou falta de controle”. As mudanças mesmo que sejam pequenas e em setores diferentes costumam provocar esses sentimentos.

Já para Neri (2014), as informações devem ser apresentadas de maneira correta e sucinta aos funcionários. Algumas mudanças podem alterar a rotina dos colaboradores, o que causa desconforto, já que os mesmos se veem obrigados a saírem da zona de conforto. Chiavenato (2000, p.250) cita que “[...] a mudança significa variação e alteração nessa rotina [...]”. Essa quebra de rotina pode desencadear uma aparente sobrecarga de função, já que os mesmos ainda não se adaptaram a essas mudanças, e, portanto, não conseguem no primeiro instante lidar de forma costumeira com suas tarefas. A resistência ao novo se dá justamente pelo medo do desconhecido. Motta *apud* Vasconcelos (2006, p.295) diz que “a mudança cultural implica ruptura em valores e formas de comportamento – em certezas adquiridas”.

O maior risco que corre uma organização é a não transparência, a qual propicia brecha para suposições, o que traz insegurança, desconforto e tensão. Diante disso o colaborador apresenta resistência à mudança pelo temor de não compreendê-la, o que ocasiona queda de produção. Segundo Chiavenato (2000, p.250), a mudança “[...] aguça a atenção e traz certo impacto às pessoas, causando-lhes preocupação, aflição e ansiedade, principalmente quando sua natureza e consequências são desconhecidas [...]”. Por isso, é necessário explicar os porquês das mudanças para que os colaboradores a entendam, além demonstrar a

importância dos mesmos nas mudanças e incentivá-los de forma a fazê-los sentirem-se seguros e acolhidos.

Dessa forma, estimular os profissionais a obterem pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso, faz com que a organização se aproveite da globalização, do mercado e das mudanças, para inserir informações atuais, úteis e significativas, que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009).

Análise e discussão dos resultados

Os dados estatísticos revelados pela pesquisa de clima organizacional realizada apontaram três variáveis⁶ muito impactadas de maneira negativa pelo processo de mudança e estruturação da empresa. As variáveis “comunicação”, “aumento de tarefas” e “educação e treinamento” refletiram a insatisfação e desmotivação dos funcionários respondentes.

A variável “comunicação” apresenta grande impacto no clima organizacional da empresa com relação ao processo de estruturação e mudanças, isto porque 80% das respostas dos funcionários participantes da pesquisa de clima relatam que não se sentem informados sobre as mudanças que ocorrem dentro da empresa, causando insegurança, insatisfação e desmotivação; 70% dos participantes acham falha a comunicação do gestor com o colaborador com relação às mudanças; sentem dificuldades de entender o que o gestor pensa e o que se espera do colaborador, e também não compreendem quais são as metas futuras da empresa.

Aponta Argenti (2011) que um dos maiores impactos causado no clima é a falha da comunicação, o que leva muitos colaboradores a não apresentarem disposição para o trabalho, por não se sentirem envolvidos na maioria das tomadas de decisões. Ainda segundo o autor, é necessário que os gestores reconheçam que devem repassar as informações para os funcionários e saber ouvi-los. Com isso, eles irão envolver-se no trabalho de modo a levar a meta da empresa em frente com mais motivação.

⁶ Variáveis para este trabalho significa os assuntos que foram investigados na pesquisa de clima aplicada pelo departamento de recursos humanos da empresa estudada.

Outra variável levantada foi o acúmulo de tarefas que ocorre no processo da estruturação para profissionalizar os departamentos administrativos, caracterizado por como um processo burocrático que aumenta as atividades. Segundo Chiavenato (2002, p.6), “a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos”. Mesmo assim, 60% dos funcionários sentiram-se desconfortáveis com esse processo. Grandes tensões foram demonstradas por meio dos dados levantados pela pesquisa de clima, como sugestão dos colaboradores que suscitam entre eles mesmos como enxergam a necessidade da rotina de contratar mais funcionários operacionais para não perder a qualidade das tarefas e o alcance das metas.

Percebe-se que a empresa, através dos dados levantados, não é bem vista pelos funcionários, no sentido de organização e recursos, pois a falta da comunicação faz com que os colaboradores apresentem uma postura distante da organização e, conseqüentemente, menos participativa. Kotter e Schlesinger *apud* Chiavenato (2005) enxergam a importância da cooperação, com alta participação e avaliação constante, pois é por meio delas que serão desenvolvidos o espírito de confiança mútuo e a comunicação entre participantes.

A falta do preparo educacional e de treinamentos também são indicadores que desmotivam 40% dos colaboradores, com base nos dados da pesquisa de clima. Eles também se sentem insatisfeitos, pois não foram treinados e preparados para participarem da mudança pela qual a organização está passando. Para Chiavenato (2005), a comunicação e educação são o caminho para alcançar a transformação e auxiliar na diminuição do processo negativo. O autor também acrescenta a importância do treinamento, já que é uma ferramenta para desenvolver pontos fracos e medir a qualidade da comunicação entre superiores e colaboradores.

Conclusão

A partir desse estudo foi possível comprovar que os problemas ocasionados pelas mudanças são reais e atuais, já que a organização de transportes analisada aclarou a necessidade de profissionalização e estruturação. Os dados estatísticos revelados pela pesquisa de clima organizacional apontaram que as maiores falhas causadoras da situação desconfortável durante o processo de estruturação foram as

de comunicação e informação, pois 80% das respostas foram insatisfatórias, quando a questão referia-se à disponibilidade de informação referentes às mudanças, e 70% dos indicaram insatisfação quanto à comunicação entre gestor e colaborador.

A comunicação é considerada um fator muito importante para o sucesso organizacional, precisa ser eficaz, caso contrário cria um ambiente de trabalho permeado por funcionários inseguros e resistentes às mudanças, dificultando o desempenho do capital intelectual da empresa e de seu novo modelo de gestão

Para que essa transição organizacional obtenha sucesso, é fundamental existir uma bagagem de informações e conhecimento prévio do assunto, para que não haja resistência e insegurança, e sim disposição e vontade de melhorar e inovar.

A implantação bem-sucedida de uma alteração desse nível requer que os profissionais sejam informados, capacitados e treinados, e que, com isso, otimizem os processos da organização junto à liderança. A empresa deve entender que, para mudanças desse porte, deve haver sincronia entre o número de funcionários e o desenvolvimento e envolvimento dos mesmos, pois é essa estrutura que forma o conjunto de capital intelectual. Afinal, são os colaboradores engajados pelo processo de mudança que garantem o êxito dos resultados planejados.

Portanto, utilizar o treinamento de capacitação dos colaboradores, para que sejam preparados a gerir de maneira eficiente suas tarefas no cenário econômico empresarial, é ponto positivo para minimizar qualquer tensão e dúvida no clima organizacional.

Conclui-se que os dados da pesquisa demonstraram exatamente as afirmações que foram amplamente apresentadas no desenvolvimento do artigo, as quais relatam os possíveis impactos positivos e negativos e a forma de gerir uma instituição que passa por mudanças que afetam a vida profissional dos colaboradores.

Referências

ALMEIDA, Stanley Pacheco; FERREIRA, Maria Cristina. Os impactos das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. **Psicologia Ciência e Profissão**, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932010000300005/>. Acesso em: 10 nov. 2017.

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial.** 2.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

_____. **Teoria Geral da Administração.** 11.reimp, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2002.

DESIDÉRIO, Mariana. Principais erros que destroem uma empresa familiar. **Revista Exame Online**, 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/os-principais-erros-que-destroem-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 2 set. 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2006.

FISCHER, Augusto. **Mudança organizacional na universidade: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC.** 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed., São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Geraldo, NETTO, Roberto L, RECHTMAN, Marcos. **Nova estrutura: reinventando sua empresa.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança organizacional, teoria e gestão.** São Paulo: FGV Editora, 2003.

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

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6.ed, São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 3.ed., São Paulo: Editora Cengage, 2006.

MOURA, Gizela Garcia. **Comportamentos de resistências à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

NERI, Raniey da Silva. Os 10 passos para desmotivar uma equipe. **Administradores**, 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-10-passos-para-desmotivar-uma-equipe/75950/>. Acesso em: 13 set. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 2.ed, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

OLIVETTE, Cris. Qual é a melhor hora de profissionalizar a sua empresa. **Economia e Negócio**. São Paulo: Estadão, 2017. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/qual-e-a-melhor-hora-de-profissionalizar-a-sua-empresa/05/03/2017-07h38/>. Acesso em: 15 nov. 2017.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflito e soluções / colaboradores**. São Paulo: Editora CLA, 2007.

SCHERMERHORN, John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed., São Paulo: Editora Bookman, 2005.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas**. 4.ed, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.