

O clima organizacional em uma empresa familiar



Luiz Homero Silva Gutierrez

Professor Assistente da PUCRS e UFRGS
e Gerente Geral de Recursos Humanos
do Grupo J. H. Santos

SÍNTESE

Este artigo visa a apresentar o levantamento de necessidades organizacionais, bem como as ações daí resultantes, (ênfase na área de Recursos Humanos) realizadas em uma empresa privada e familiar.

Adotou-se como instrumento para obtenção do clima organizacional a escala de Kolb, elaborada a partir dos estudos de Litwin & Stringer, que consideraram a influência dos motivos sociais básicos de McClelland (realização, afiliação, poder).

A ação realizada através dos resultados do instrumento de Kolb e do *feedback* dos dados possibilitou a implementação de várias medidas administrativas na área de Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

No momento em que tanto se debatem as dificuldades e o papel que a Empresa Nacional representa na atual conjuntura sócio-econômica-política, parece-nos interessante abordar a questão de um ângulo diferente, se não oposto, do que vem sendo feito até o momento.

Propõe-se então uma abordagem de dentro para fora, segundo a percepção daquele elemento que realmente é o cerne de toda a atividade organizacional: a Pessoa Humana.

Evidentemente que não pretendemos adotar uma abordagem linear e/ou unilateral, uma vez que, desde muito, concebe-se as pessoas como seres sociais que influenciam e são influenciadas pelo meio onde vivem.

Considerando-se a realidade existente na organização e no meio que a cerca, propõe-se aqui a investigação do clima organizacional em um tipo de empresa que, segundo Martins (1978), representa aproximadamente 83% das organizações existentes no país: a Empresa Familiar.

Revisando a bibliografia consultada, encontrou-se certa dificuldade em termos de uma conceituação unívoca sobre a empresa familiar e o clima organizacional.

Sobre a Empresa Familiar destacam-se os trabalhos de Lodi (1978), cuja conceituação é semelhante à de Donneley (1976), caracterizando a Empresa Familiar quando há identificação com uma família no mínimo por duas gerações e quando esta ligação resulta numa influência mútua na política da empresa e nos interesses e objetivos da família.

Outros trabalhos como o de Barry (1978), Dailey (1980), Souza (1978), Moreira (1983) e Teixeira (1982), entre outros, têm abordado diversos aspectos das empresas familiares tais como: Estrutura, Práticas de Recursos Humanos, Cultura, Sucessão e Uso do tempo por parte dos dirigentes.

Quanto ao clima organizacional, nota-se que, desde que o movimento de relações humanas surgiu como se contrapondo à Administração Científica de Taylor (1947) e Fayol (1950), os principais estudiosos do movimento como Bernard (1971), Mayo (1945), Argyris (1957) e Herzberg (1959), entre outros, demonstravam uma certa preocupação com o clima das organizações mesmo que tratando indiretamente do assunto, através de suas preocupações com os problemas de relações humanas. A interação pessoal e grupal dentro das organizações são elementos relevantes para a compreensão dos diversos fatores que afetam o clima organizacional.

Atualmente encontram-se diferentes concepções do que seja clima, meios para sua mensuração e modo de tratamento.

De qualquer maneira, no entanto, entende-se que o clima é sempre derivado da percepção (individual/grupal) que pode ou não sofrer influência de outras variáveis organizacionais.

Forehand e Gilmar (1964), Campbell et al (1970), Payne e Mansfield (1977), entre outros, têm enfatizado a importância de medidas organizacionais como: escalão hierárquico, tamanho da organização, amplitude de controle, centralização etc. Já Litwin & Stringer (1968), Champion (1979), James & Jones (1974) valorizam mais a percepção que o funcionário tem de sua organização e o reflexo disto no seu comportamento.

Acredita-se que a investigação do clima organizacional seja interessante tanto do ponto de vista teórico como

prático, uma vez que em termos teóricos estuda e descreve o funcionamento da organização através da análise de uma série de variáveis e, em termos mais pragmáticos por exemplo, permite avaliar em que extensão os recursos humanos estão sendo efetivamente mobilizados e aproveitados, os pontos de maior e menor satisfação, estilos de liderança mais adequados em determinados momentos, situações de ineficiência/ineficácia no sistema organizacional etc. Também favorece a possibilidade de intervenção organizacional.

Basil & Cook (1978) enfatizam a importância do clima na situação de mudança que é a realidade e exigência que o dia-a-dia nos impõe e às organizações: "A orientação do indivíduo no sentido de um comportamento reativo a mudanças depende especificamente do clima e das formas organizacionais. Se não puder contar com a orientação e apoio seguro da entidade organizacional, o homem do século XX resistirá, em lugar de se adaptar à mudança".

Apresentar-se-á aqui a ação e resultados obtidos em estudos realizados sobre o clima organizacional nos diversos níveis hierárquicos de uma Empresa Familiar que atua no setor Industrial.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho foi desenvolvido dentro da linha de pesquisa sobre Clima Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e teve como orientadora e amiga a Profª Drª Edela Lanzer P. de Souza. Conceitos básicos neste referencial são aqueles que se referem à Empresa Familiar, clima e motivação.

Em termos de Empresa Familiar adotou-se a conceituação de Barry (1978), que considera a Empresa Familiar como aquela "que na prática é controlada pelos membros de uma única família".

No que se refere ao clima, adotou-se o conceito de Schneider & Snyder (1960) que diz: "O clima organizacional é composto de um número de dimensões (assim como o clima meteorológico inclui temperatura, precipitação etc.) e essas podem ser avaliadas com referência a um número de condições inter-relacionadas (como, por exemplo, precipitação pode ser avaliada com referência a chuva, neve, granizo etc.)".

Sobre motivação foi adotado o referencial de McClelland (1965) que, procurando identificar as dimensões componentes da motivação humana, considerou três motivos sociais principais que atuam na pessoa: *afiliação*, *poder* e *realização*. Baseado nestes motivos, McClelland, Litwin & Stringer (1968) realizaram uma pesquisa a fim de:

- estudar as relações entre estilo do líder e o clima;
- verificar os efeitos do clima organizacional na motivação;
- identificar os efeitos do clima organizacional na satisfação e no desempenho organizacional.

A escala usada por estes autores para medir o clima foi revisada por Kolb et al (1978) considerando sete fatores:

- Conformidade
- Responsabilidade

- Padrões de Desempenho
- Recompensas
- Clareza Organizacional
- Calor Humano e Apoio
- Liderança

Relacionando os fatores com os motivos de McClelland pode-se ver qual o clima característico da organização. Assim o motivo de realização está associado com fatores de responsabilidade, padrões de desempenho e clareza de objetivos organizacionais; o de poder está associado aos fatores de conformidade com as normas e a liderança; o de afiliação está associado com fatores de apoio e calor humano e recompensas.

Os fatores associados aos motivos de McClelland foram respondidos numa escala tipo Likert (1975) de 10 pontos, onde se obteve o clima atual e o desejado (ideal).

A PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma organização industrial de origem familiar e germânica.

Os dados obtidos através do instrumento de Kolb referem-se a seis níveis hierárquicos distintos:

Nível Hierárquico	Pop. Total	Pop. Pesquis. (N)
Chefes	09	09
Assessores	10	10
Supervisores Mensalistas	20	20
Supervisores Horistas	16	16
Funcionários Mensalistas	196	15 (amostra)
Funcionários Horistas	450	15 (amostra)
TOTAL	700	84

A amostra foi testada de forma a assegurar a precisão desejada nas estimativas de médias, podendo-se considerá-la significativa (95% de confiança).

Também foi feita uma análise de variância (28) que se encontra junto aos dados nas tabelas 1, 2 e 3.

Após a aplicação do instrumento onde os indivíduos só identificaram seu nível hierárquico, tabulou-se os dados na forma dos gráficos apresentados no anexo e realizaram-se as entrevistas individuais com todos os participantes.

A entrevista propriamente dita teve as seguintes características:

- Individual
- Semi-estruturada
- Realizada nas salas dos entrevistados e/ou pesquisador
- Sigilosa
- Registrada com caneta e papel na presença do entrevistado
- Sem tempo pré-determinado, mas durando em média 40 minutos
- Proporcionou *feedback* mútuo

Através das entrevistas buscou-se obter mais dados sobre os motivos das dimensões de clima encontradas, pois como dizem Lawrence & Lorsch (1972): "A coleta dos dados significa não apenas reunir provas, mas também conversar com as pessoas envolvidas".

Dados obtidos

Nas tabelas 1, 2 e 3 encontram-se as médias do clima ideal e diferenças entre ambos, de acordo com os diferentes níveis hierárquicos e os sete fatores pesquisados.

Agrupando-se os índices conforme a motivação envolvida nos sete fatores, obteve-se a tabela 4.

As informações obtidas nas entrevistas mencionadas na discussão e recomendações que seguem.

DISCUSSÃO DOS DADOS

Os resultados foram discutidos à luz da bibliografia consultada, conteúdo das entrevistas e experiência do pesquisador, e apresentados de acordo com os sete fatores do instrumento de Kolb et al.

Fatores constitutivos do clima (Kolb et al)

CONFORMIDADE

De acordo com a tabela 3, o grupo que apresentou a menor diferença entre o clima real e o ideal é o dos supervisores mensalistas, que basicamente reivindicaram maior possibilidade de poder e ação, enquanto que seus subordinados diretos, os funcionários mensalistas apresentam a maior diferença neste mesmo fator, sentindo-se desinformados e insatisfeitos com o excesso de normas e procedimentos.

Pode-se aventar que o rápido processo de crescimento pelo qual as empresas passam motive esta situação detectada. Greiner (1972) e Barnes (1976) descrevem várias características de organização em crescimento que se acredita tenham sido localizadas na empresa em estudo.

Payne & Mansfield (1977), Waters (1974), entre outros, constataram que uma conformidade maior com as normas melhorava a sociabilidade.

Os resultados deste trabalho evidenciaram que os níveis de supervisão para cima apresentaram relação entre os fatores conformidade e calor humano/apoio, confirmando portanto a constatação dos referidos autores.

RESPONSABILIDADE

Interessante notar que os níveis de maior poder dentro da organização (chefes de divisão, assessores, supervisores mensalistas) sentem-se atualmente com os mais baixos níveis de responsabilidade e com os maiores índices no sentido de obtê-la, conforme tabelas 1 e 2.

Nas suas sugestões mencionam a necessidade da definição de organograma e critérios de atuação e desempenho.

Para a Empresa Familiar em estudo, parece ser relevante observar ao menos uma das características propostas por Barry (1978) no desenvolvimento e estabelecimento da estrutura da empresa: "uma cadeia de comando bem definida para superar a confusão que pode ocorrer entre os sistemas de autoridade tradicional e racional-legal (no sentido Weberiano)"

Tabela 1

Clima atual (real)

Fatores	Chefe Divisão	Assessores	Sup. Mensalistas	Sup. Horistas	Func. Mensalista	Func. Horista	\bar{M}
Conformidade	6,12	6,0	6,41	6,50	7,29	6,66	6,49
Responsabilidade*	4,87	4,20	4,94	6,85	6,35	5,16	5,39
Padrões*	3,75	5,10	5,52	5,64	6,76	5,33	5,35
Recompensa	4,75	3,40	6,35	5,50	5,76	5,33	5,18
Clima Organiz. **	4,00	3,30	5,00	5,71	6,76	6,16	5,15
Apoio	6,25	6,00	6,88	6,00	5,29	5,00	5,90
Liderança*	4,62	4,00	5,94	6,57	5,82	6,25	5,53
	4,90	4,57	5,86	6,11	6,29	5,69	5,57

Níveis de Significância:0,05 (*)
0,01 (**)

Tabela 2

Clima ideal (desejado)

Fatores	Chefe divisão	Assessores	Sup.Mensalistas	Sup. Horistas	Func. Mensalista	Func. Horista	\bar{M}
Conformidade	5,37	5,30	6,47	5,71	5,94	5,58	5,72
Responsabilidade	7,87	7,60	8,05	7,71	7,70	8,08	7,83
Padrões*	7,87	8,50	8,17	6,35	7,64	7,66	7,69
Recompensa*	7,50	8,80	8,47	6,64	8,41	8,08	7,98
Clima Organiz.	8,75	9,10	8,82	7,92	8,64	8,75	8,66
Apoio	8,25	8,40	8,58	7,92	8,52	9,16	8,47
Liderança	7,87	8,90	8,11	7,64	8,05	8,00	8,09
	7,64	8,08	8,09	7,12	7,84	7,90	7,77

Níveis de Significância:0,05 (*)
0,01 (**)

Tabela 3

Diferença entre clima atual e ideal

Fatores	Chefe Divisão	Assessores	Sup. Mensalistas	Sup. Horistas	Fun. Mensalista	Fun. Horista	\bar{M}
Conformidade	0,75	0,70	0,05	0,78	1,35	1,08	0,75
Responsabilidade**	3,00	3,40	3,11	0,85	1,35	2,91	2,32
Padrões **	4,12	3,40	2,64	0,71	0,88	2,33	2,11
Recompensa*	2,75	5,40	2,11	1,14	2,64	2,75	2,64
Clima Organiz.**	4,75	5,80	3,82	2,21	1,88	2,58	3,26
Apoio	2,00	2,40	1,70	1,92	3,23	4,16	2,57
Liderança*	3,25	4,90	2,17	1,07	2,23	1,75	2,38
	3,43	4,33	2,60	1,44	1,93	2,50	2,29

Níveis de Significância:0,05 (*)
0,01 (**)

Tabela 4

Ordem dos fatores motivacionais por grupo hierárquico

Motivos	Afiliação	Poder	Realização
Nível Hierárquico			
Chefe de Divisão	2º	3º	1º
Assessores	2º	3º	1º
Superv. Mensalistas	2º	3º	1º
Superv. Horistas	1º	3º	2º
Funcion. Mensalistas	1º	2º	3º
Funcion. Horistas	1º	3º	2º
CLIMA GLOBAL	1º	3º	2º

PADRÕES

Os indivíduos de nível hierárquico mais baixo perceberam o clima mais positivamente que seus superiores (tabela 3), o que pode ser explicitado pelo nível de tarefa mais estruturado, uma vez que a empresa em estudo é do setor industrial e possui, ao nível operacional, padrões técnicos bem definidos.

Segundo Souza (1980), "é possível que isto lhes dê (aos escalões mais baixos) maior tranquilidade, torne-os menos críticos e assim avaliem favoravelmente o clima organizacional". Também Gavin (1975) trabalhando com outro instrumento, colheu dados junto aos 140 bancários. Os resultados indicaram que aqueles de níveis hierárquicos mais baixos tinham percepções mais favoráveis sobre a clareza e a eficiência das estruturas organizacionais ao contrário daqueles que ocupavam os níveis mais altos. Tais observações confirmaram os dados desta pesquisa.

Nas sugestões de caráter geral e nas específicas de Recursos Humanos, encontram-se várias referências, principalmente pelos grupos de chefes de divisão e assessores, em termos de definição de diretrizes e estrutura organizacional.

Já nos níveis de supervisão para baixo encontra-se a necessidade de maior participação e informação nos trabalhos que executam, além de maior atenção com a seleção e treinamento de pessoal.

Analisando os dados das entrevistas, e considerando o momento da empresa, percebe-se como positivo e motivador: o processo de crescimento, a diversificação de áreas de atuação e a exigência dos clientes (mercado) por melhores produtos, que "tem gerado grandes possibilidades de desenvolvimento profissional" (sic).

RECOMPENSAS

Dizem Basil & Cook (1978): "um ingrediente básico do clima organizacional é o sistema de recompensas e punições. Pode resultar em inovações e no alcance de objetivos ou, alternativamente, precipitar a apatia e o afastamento. Em muitos casos, força os administradores a competições políticas pessoais do tipo ganhar/perder"

Os achados realmente confirmam a importância do sistema de recompensas na percepção do clima, visto

que este fator apresenta a segunda maior diferença entre o clima real e o ideal, em todos os níveis pesquisados.

O fator recompensa é percebido com enfoques distintos pelos diferentes grupos. Assim temos que os chefes de divisão, assessores, supervisores mensalistas e horistas dão mais ênfase a recompensas materiais, maior valorização do tempo de serviço e de trabalhos bem executados, distinção pelo fato de ocuparem cargos de supervisão e maior possibilidade de participarem nas decisões junto ao nível superior imediato, bem como mencionar necessidade de providência de elogios e reconhecimentos sobre punições.

Os dados obtidos evidenciam uma preocupação com a remuneração em todos os níveis (maior nos níveis mais altos!) o que reforça os achados de Payne & Mansfield (1977) que identifica a importância das recompensas financeiras na determinação do modo como os indivíduos percebem o clima organizacional.

Também Souza (1980), em pesquisa internacional com indústrias de pequeno, médio e grande porte, encontrou que as organizações brasileiras apresentavam os salários como determinante de satisfação no trabalho (3º lugar no Brasil e 9º para os outros países pesquisados).

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Encontrou-se neste fator o índice mais baixo (5,15) entre todos os fatores percebidos no clima real, bem como o mais alto (8,66) de clima ideal, o que obviamente representa a maior discrepância de percepção entre a situação atual e a desejada.

Confirma-se aqui um dos "dez pecados capitais das empresas familiares" mencionados por Sprüngli (1979) que é "não determinar objetivos precisos".

Mencionou-se nas entrevistas a necessidade de descentralizar decisões e de definirem-se os papéis de cada um, principalmente o do diretor-presidente. Donneley (1976) e Barry (1978) mencionam a necessidade de restrições formais e limite de autoridade na participação da família na empresa, como meio para melhor aproveitar as vantagens potenciais destas organizações.

CALOR HUMANO E APOIO

Neste fator, os grupos que apresentaram maiores discrepâncias entre a percepção real e ideal do clima (tabela 1 e 2) foram os funcionários horistas. Referem-se essencialmente a dificuldades de relacionamento com o nível de supervisão. Possibilidades de crescimento profissional e segurança quanto à manutenção do emprego também foram mencionados.

Notou-se também uma aderência muito grande dos elementos do nível de supervisão aos valores e padrões familiares, bem como à cultura ética dos proprietários da empresa.

Laing (1972) chama a atenção para a forma como os membros de uma organização familiar aderem e modificam seus comportamentos em relação aos valores e padrões da família. De fato, nossa vivência em organizações familiares tem confirmado a vantagem destas em relação às organizações públicas ou multinacionais, no que se refere a lealdade e identificação com os valores da família.

LIDERANÇA

A característica da empresa no que se refere a liderança, percebida e expressa por seus membros, é a acentuada dependência de seu "dono"

A maioria das colocações feitas foram no sentido da obtenção de maior poder de decisão e ação, bem como de definição de papéis. Watson (1980) refere que "o papel desempenhado pelos formadores da organização e o contexto onde ocorrem seus primeiros passos influi decisivamente na compreensão da história e do momento atual da organização"

Souza (1976) revisando a bibliografia sobre clima e cultura, constata ser "o estilo gerencial mais frequentemente mencionado como determinante do clima e da cultura"

Tal declaração reforça a colocação feita anteriormente no que se refere a lealdade e identificação com os valores da família e mais especificamente, com a liderança carismática que o dirigente principal exerce sobre a organização. Revela, no entanto, certa centralização de poder e eventual fragilidade na ausência de seu grande líder.

Estas colocações confirmam os resultados da pesquisa, que pode ser bem exemplificada por uma sugestão dada por alguns supervisores horistas. Dizem eles: "Devíamos ter mais do que um chefe, por que se um dia nos faltar o patrão, acho que pára tudo".

CONCLUSÃO

Considerando-se a Empresa Familiar em estudo como um todo, encontrou-se que a maior discrepância entre o clima real e o ideal refere-se a:

- Calor humano, apoio e recompensas baseados em motivações afiliativas, que estão exigindo incentivos de caráter social para sua satisfação.
- Motivos de caráter realizador (clareza organizacional, padrões e responsabilidade) que indicam necessidade de maiores definições em relação aos objetivos da empresa, ao papel de cada um dentro destes objetivos e ao seu relacionamento com as outras divisões dentro da própria empresa.
- Motivos de poder (liderança e conformidade) que, na empresa familiar em estudo, estão indicando a necessidade de descentralização por parte do empresário, possibilitando aos indivíduos melhor capacitação e/ou potencialmente desenvolvíveis maiores espaços para ação/decisão.

De uma forma um pouco mais abrangente, acredita-se que os dados obtidos neste trabalho devem servir como elementos para a identificação e reflexão sobre aspectos que possam e/ou devam ser mudados no sistema organizacional.

Cabe ressaltar que a empresa familiar, objeto deste estudo, possui "forças e fraquezas" assim como a maioria das organizações. Destaca-se positivamente, no entanto, sua disposição em diagnosticar e trabalhar com suas necessidades e dificuldades.

Nesta perspectiva, a análise do clima foi relevante, uma vez que permitiu:

- identificar vários aspectos que podem e/ou devem ser mudados no sistema organizacional;
- identificar os motivos sociais básicos predominantes (McClelland);
- obter os motivos de satisfação e insatisfação quanto aos diversos fatores constitutivos do clima organizacional;
- colher uma série de dados e sugestões dos próprios membros da empresa;
- implementar várias medidas administrativas;

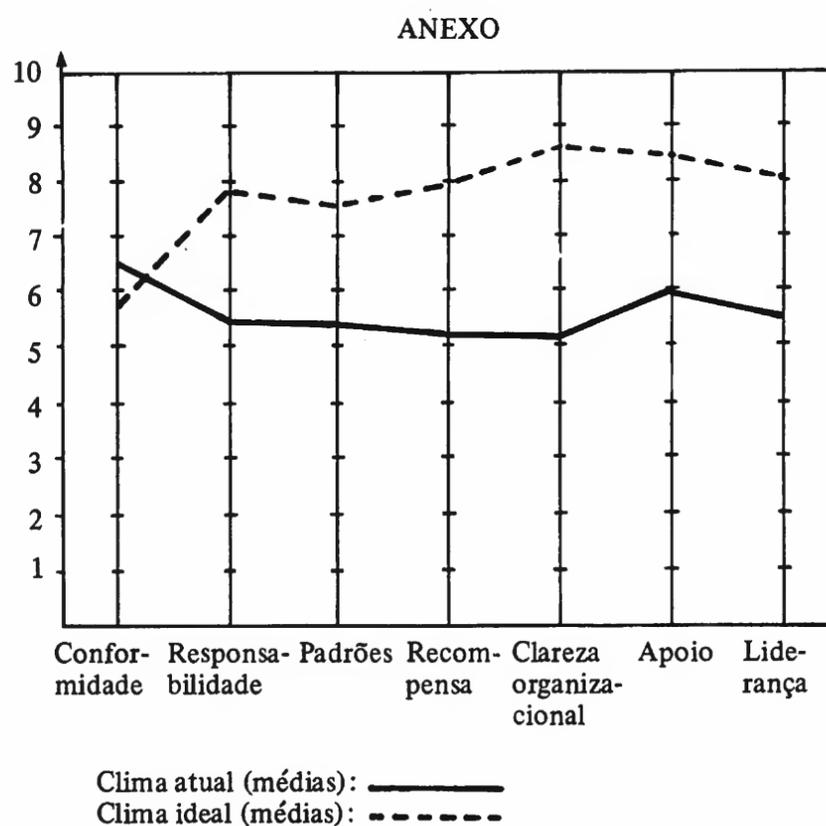


Gráfico 1: Clima Organizacional (da empresa)

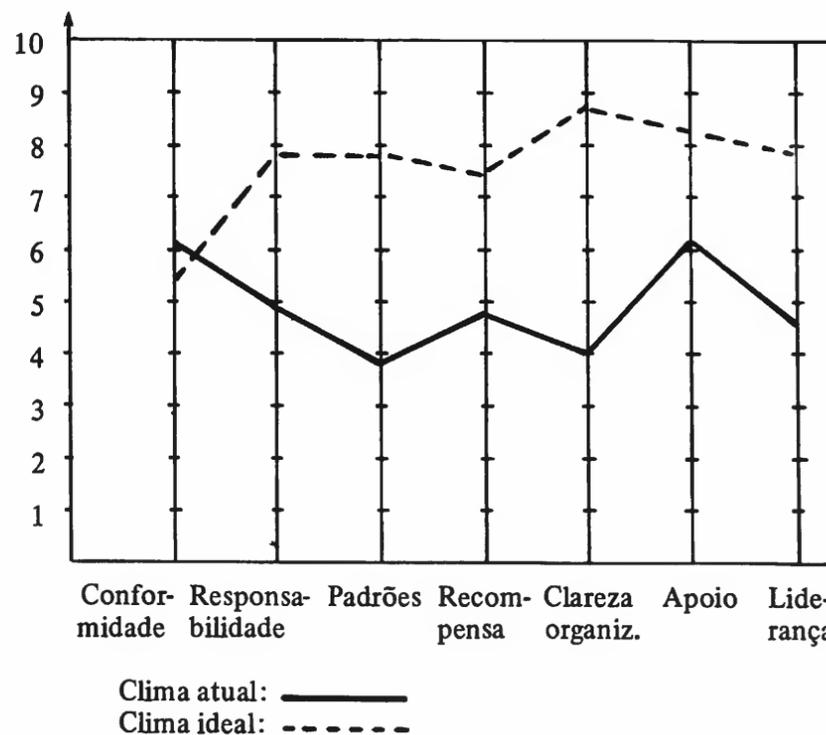


Gráfico 2: Chefes de Divisão

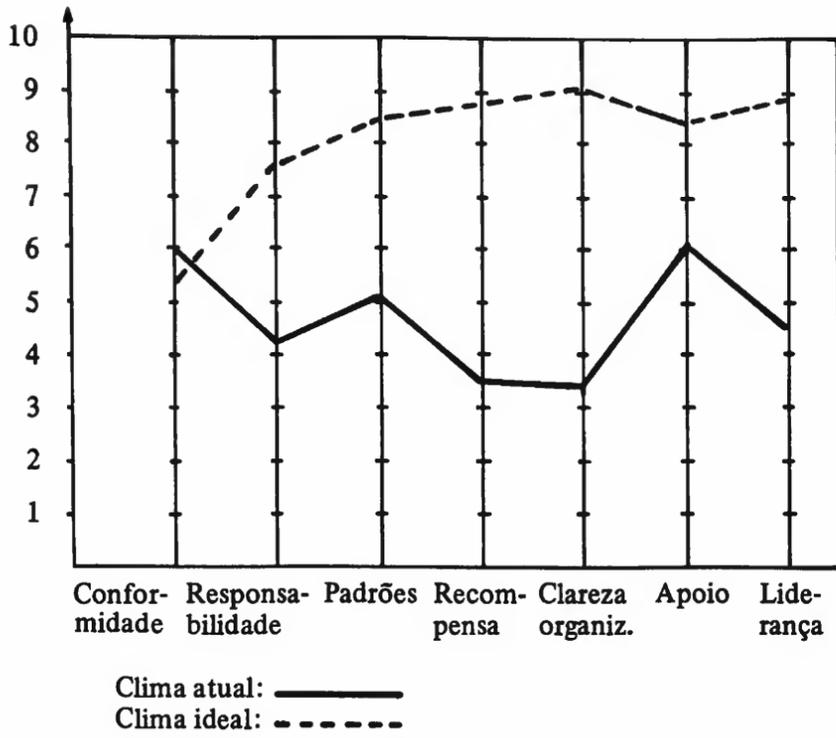


Gráfico 3: Assesores

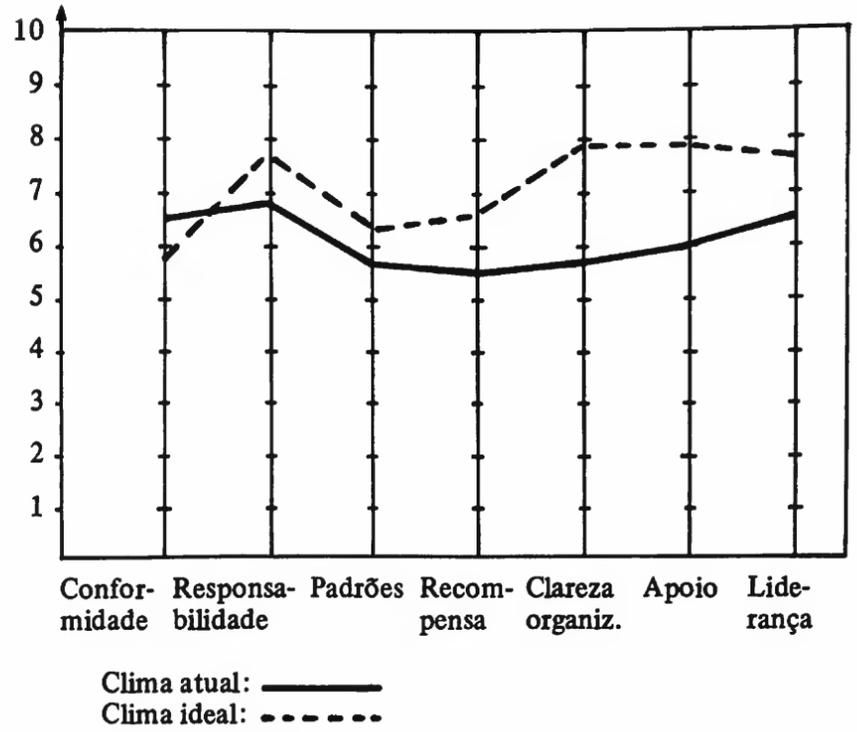


Gráfico 5: Supervisores Horistas

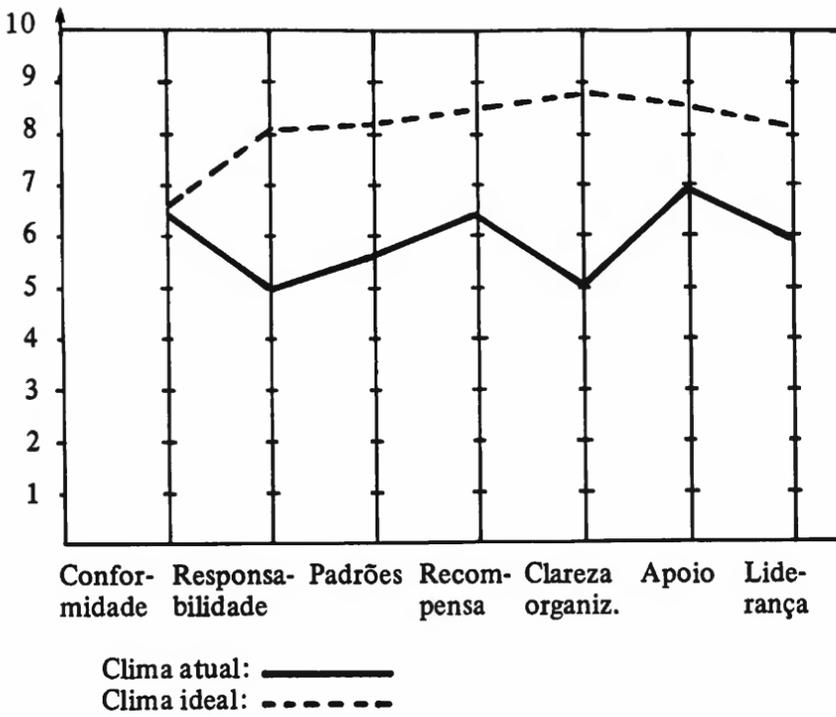


Gráfico 4: Supervisores Mensalistas

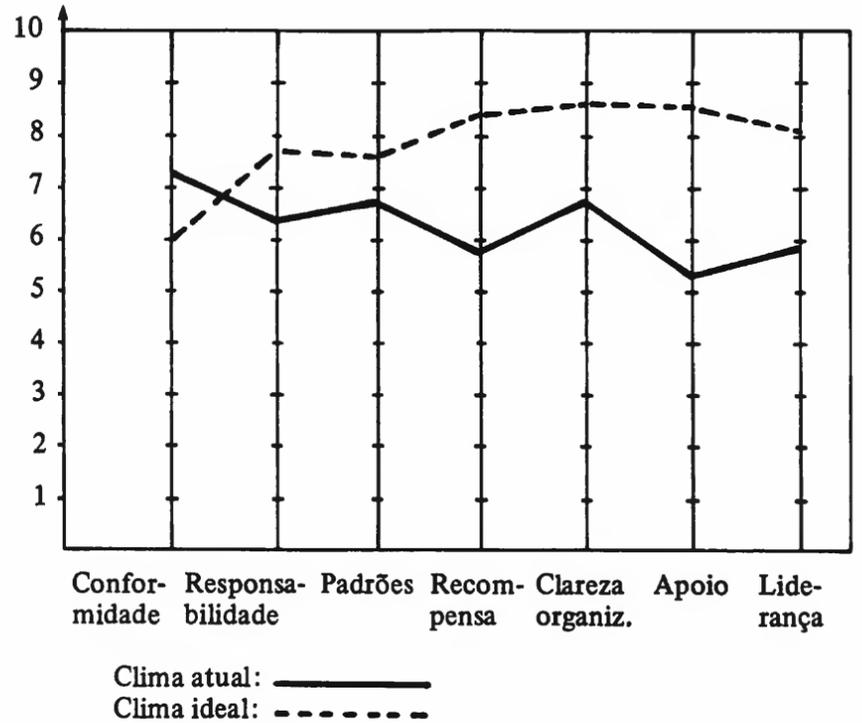


Gráfico 6: Funcionários Mensalistas

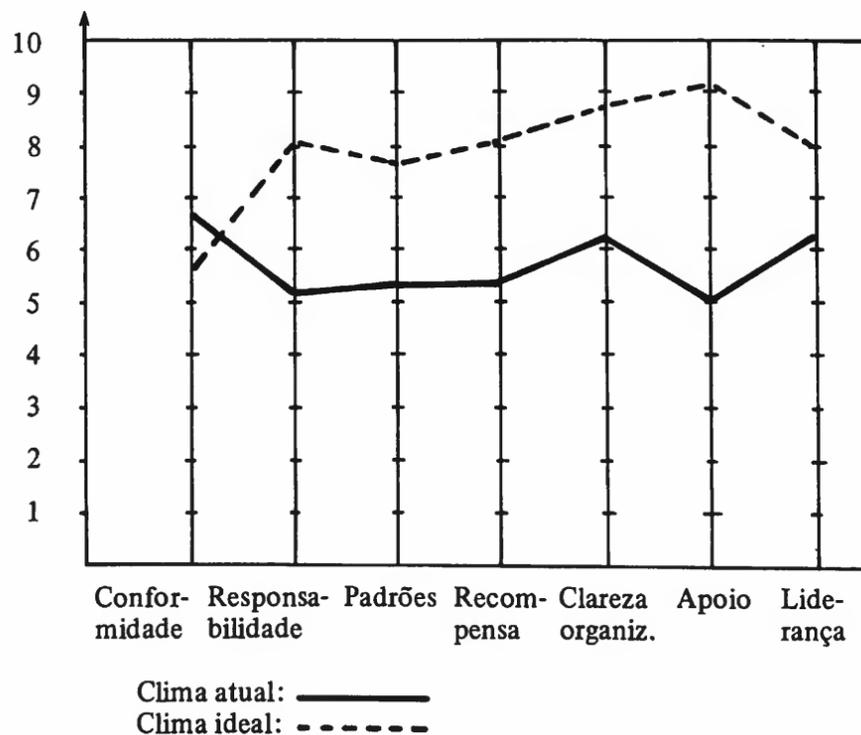


Gráfico 7: Funcionários Horistas

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C. — *Personality and organization*, N. York, Harper, 1957.
- BARNARD, Chester — *As funções do executivo*, S. Paulo, Atlas, 1971.
- BARNES, Louis B. & HERSHON, Simon A. — Transferring power in the family business. Boston, *Harvard Business Review*, (4) jul/aug. 1976.
- BARRY, Bernard — O desenvolvimento da estrutura da organização na empresa familiar. S. Paulo, *Idor-Revista Brasileira de produtividade*, 551/552 18-30, jan/fev., 1978.
- BASIL, D. & COOK, C. — *O empresário diante das transformações*, S. Paulo. Mc-Graw-Hill, 1978.
- CAMPBELL, J.P.; DUNNET, M.; LAWLER, E.E. & WEICK JR., K.E. — *Managerial behavior; performance, and effectiveness*, N. York, McGraw Hill, 1970.
- CHAMPION, Dean J. — *A sociologia das Organizações*, S. Paulo, Saraiva, 1979.
- DAILEY, Robert C. & REUSCHLING, Thomas E. — *Human resources management in the family owned company*. Oxon, England. 5 (3): 49-56, Spring 1980.
- DONNELLEY, Robert G. — A empresa familiar. São Paulo, *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*. 1976.
- DRUCKER, P. — *Um dia com Peter Drucker*, Porto Alegre, conferências patrocinadas pela M.C.B., jun/1976. in. Souza, Edela L.P. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Edgard Blücher, 1978.
- FAYOL, Henri — *Administração industrial e geral*, S. Paulo, Atlas, 1950.
- FOREHAND, Garlie A. & GILMER, B. Von Haller — Environmental variations. In: studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, (62), 1964.
- GAVIN, James F. — Organizational climate as a function of personnel and organizational variables. *Journal Of Applied Psychology*, Washington, 60 (1), 1975.
- GREINER, Larry E. — Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Jul/Aug., 1972.
- HERZBERG, F. — *The motivation to work*, N. York, Wiley, 1959.
- JAMES, L.R. & JONES, A.P. — Organizational climate: a review of theory and research, *Psychological Bulletin*, (81) 1974.
- KOLB, David et alli — *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. S. Paulo, Atlas, 1978.
- LAING, R.D. — *The politics of the family*, N. York, Vintage, 1972.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, J.M. — *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*, S. Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- LEWIN, K. — *Resolving social conflicts*, N. York, Harper, 1948.
- LIKERT, Rensis. — *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.
- LITWIN, G.A. & STRINGER JR, R.A. — *Motivation and organizational climate* Boston, Harvard University Press, 1968.
- LODI, João B. — *A empresa familiar*, São Paulo, Pioneira, 1978.
- MACKENZIE, Alec. The time trop how to get more done in less time, A.M.A. N. York, 1972, In: Simi, J.A. *Análise Organizacional*, manual de treinamento e desenvolvimento, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, (29), 1980.
- MARTINS, Maria L. — Os difíceis caminhos da empresa familiar, Rio de Janeiro, *Revista Indústria e Produtividade*, 14(45): 20-24, maio 1980.
- MAYO, Elton. — *The social problems of an industrial civilization*, Combridge, Mass, Harvard University Press, 1945.
- McCLELLAND, David C. — Achievement motivation can be develop, *Harvard Business Review*, Nov/Dec. 1965.
- MOREIRA, Carlos D. — Esta sucessão também é complicada, S. Paulo, *Senhor*, (106): 10-18, mar., 1983.
- OKIL, Michael & DROGIN, Richard — *Vital statistics*. New York, McGraw-Hill, 1975.
- PAYNE, Roy & MANSFIELD, Roger — Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quartely*, 18 (4), 1977.
- SCHENIDER, B. & SNYDER, R. — Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 1960.
- SIMI, J.A. — *Análise organizacional, Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil (29). 1980.
- SOUZA, Edala L.P. — *Clima e cultura organizacionais, como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.
- — Percepção do clima conforme escalão hierárquico. Rio de Janeiro, *Revista de Administração de Empresas*, 20 (40), out/dez. 1980.
- SOUZA, Francisco — *Pessoas e estruturas, um estudo comparativo internacional*. Porto Alegre, UFRGS, 1976 (Tese de Livre Docência).
- SPRÜNGLI, Rudolf R. — Os pecados capitais das empresas familiares. São Paulo, *Dirigente Industrial*, 20 (2), mar/1979.
- TAYLOR, Frederick W. — *Scientific management*, N. York, Harper, 1974.
- TEIXEIRA, Helio J. — Sugestões para análise de cargo e emprego do tempo de dirigentes de pequenas e médias empresas, S. Paulo, *Revista de Administração*, IA — USP, 17 (2): 73-80, abr/jun., 1982:
- WATERS, L.; ROACH, D. & BATLIS, N. — Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, 27, 1974.
- WATSON, Thomas — *The business and its believes*, San Francisco, International Business Machines, in: Simi, J.A. *Análise Organizacional, Manual de Treinamento e desenvolvimento*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, (29) 1980.
- ZALEZNIK, A. & VRIES, M. de — *O poder e a mente empresarial*, S. Paulo, Pioneira, 1982.