

INFLUÊNCIAS DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS VIGENTES NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO DOS COLABORADORES EM EMPRESAS PRIVADAS

Sonoyhana Almeida Lacerda¹

Resumo: Nos primórdios das relações humanas os modelos organizacionais existentes eram mínimos de forma que as mulheres eram coletoras e os homens caçadores, dessa forma não se tinha muita noção de modelos organizacionais mais elaborados com o desenvolvimento das tecnologias primárias e com o implemento das propriedades privadas no decorrer do tempo a sociedade teve que se atualizar e se modernizar neste sentido. O que motivou o levantamento bibliográfico aqui exposto, para uma maior elucidação dos modelos organizacionais vigentes na nossa sociedade e sendo complementado com as relações e teorias expostas sobre os colaboradores e as organizações privadas. Para que seja alcançado o objetivo da pesquisa que será o levantamento de dados bibliográficos sobre assunto verificamos a necessidade de reunir teóricos relevantes sobre o assunto e que nos dão suporte para a realização da pesquisa.

Palavras-chave: Organizações. Modelos Organizacionais. Colaboradores.

Abstract: In the early days of human relations existing organizational models were minimal so that women were gatherers and hunters men thus it does not have much notion of more elaborate organizational models with the development of the primary technologies and with the implement of private property over time the company had to update and modernize this direction. What motivated the literature shown here, for further elucidation of organizational models prevailing in our society and is complemented with relationships and exposed theories about employees and private organizations. In order to reach the objective of the research will be the survey of bibliographic data subject verify the need to gather relevant theoretical about it and give us support for the research.

Keyword: Organizations. Organizational Models. Employees.

¹ Discente do Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional – Fanese - Bacharel em Marketing – Fanese.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa apresentada se propõe a realizar um estudo acerca das Influências dos modelos organizacionais vigentes no processo de gestão de pessoas e desempenho dos colaboradores em empresas privadas.

A sociedade atual esta a testemunhar modificações nos modos de interação, tecnologias comunicacionais e alterações no mercado, nas organizações e dos métodos de trabalho, personalização laborais relacionais, o acesso facilitado e a redução de custos à informação, neste contexto, novas abordagens e fórmulas de representar e estudar as unidades econômicas surge para ajudar a compreensão das novas realidades organizacionais apresentadas.

Com relação ao estudo exposto, os desafios lançados são constantes desencadeando a procura de novas abordagens, ou na reformulação das abordagens existentes, no campo da teoria das organizações. Nesta área incluem-se os estudos das empresas privadas, empresas públicas, empresas familiares, com o intuito de referir as teorias organizacionais e modelos organizacionais vigentes, assim como microcultura, comportamento dos colaboradores, clima organizacional e subjetividades.

É nesse bojo da expansão empresarial, que se colocam as influencias e modelos de organizações, na medida em que se ampliam as suas possibilidades de diferentes níveis de modalidades empresariais. Logo, torna-se relevante aprofundar o estudo sobre a ampliação do conhecimento, direcionando aqui para as especificidades, caracterizando conceitos e teorias, democratizando o acesso ao estudo, com a metodologia da pesquisa básica de revisão bibliográfica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Chiavenato (2010) ressalta que as pessoas são o principal diferencial competitivo que contribuem para o sucesso da organização. Para que a empresa obtenha êxito através de suas lideranças tem que haver um mútuo compromisso entre as pessoas e a cultura da empresa. As pessoas passam muito tempo de suas vidas desempenhando suas funções nas organizações, e devido a isso estão buscando

ambientes cada vez mais felizes e que suas competências sejam reconhecidas. As empresas por sua vez estão buscando um diferencial para atrair e reter os melhores talentos.

O proprietário da empresa privada é o responsável pela criação da sua cultura organizacional, sendo assim seus colaboradores seguem suas normas e exigências comportamentais no estabelecimento. Contudo numa empresa pública, a sua cultura organizacional é criada e regida por leis regulamentadas pelo estado, inserir o poder público é o regulador e principal responsável pela organização adotada mediante as principais leis trabalhistas que regem as partes.

As empresas privadas visam o lucro, caracterizando-se pelos meios de produção, a produção e a distribuição dos numerários são regidas pelo mercado o que demonstra que os preços seriam regidos pelo jogo de oferta e procura. As empresas privadas tendem a adquirir a força de trabalho de terceiros para produzir bens de consumo com o intuito de vender e conquistar o retorno do capital investido, sendo esse denominado de lucro. Possuir autonomia administrativa, financeira, técnica e patrimônio próprio são características das empresas privadas.

Os clientes, consumidores de produtos e serviços são os principais geradores de recursos por meio de pagamentos ocasionados por livre e espontânea vontade. Esse tipo de empresa tem como fonte e ápice, o acúmulo de numerários e o crescimento constante do seu valor de mercado.

As empresas públicas são criadas através de leis e regulamentadas pelo poder público. As taxas, impostos compulsórios e tributos são a forma de recolhimento para obtenção de recursos para o seu funcionamento. Os interesses das empresas públicas são para o cidadão, isto é os membros da sociedade que tem deveres e direitos. Contudo as empresas privadas são para os clientes os consumidores que manifestam sua escolha no mercado.

A cultura organizacional e sua forma de administração representam fatores preponderantes para que a empresa se mantenha no mercado proporcionando lucro e produtos com rentabilidade e retorno de capital. Em um contraponto a sobrevivência das empresas públicas tem um tempo de existência indeterminado, pois o Estado não vai à falência.

Evidenciado esses pontos de propriedades entre empresa pública e privada abordaremos as empresas familiares, com o intuito de buscar definições para arcabouço da nossa pesquisa.

Nos primórdios da nossa sociedade, segundo Hoppe (2012), A divisão do trabalho era limitada, com a principal separação sendo aquela entre mulheres, que atuavam principalmente como coletoras (realizavam a manufatura de materiais recolhidos estoque e distribuição), e homens, que atuavam principalmente como caçadores (recolhiam recursos na fauna e flora para o aproveitamento entre os envolvidos). Tudo o mais constante, um aumento no tamanho da população para além de um determinado ponto não é acompanhado de um aumento proporcional da riqueza. Se esse ponto for ultrapassado, a quantidade per capita de bens físicos produzidos diminuía. E o padrão de vida, na média, irá cair. Atingindo um ponto de superpopulação absoluta. O autor afirma ainda que, por meio da "privatização" da produção de rebentos — em suma: por meio da instituição da família e da propriedade privada.

O que conhecíamos por empresa familiar tornou-se empreendimento privado, o que segundo Vidgal (2011), fica definido pela prática que todas as empresas tiveram origem no seio familiar, exceto aquelas criadas pelo estado. Para Tadesco (2012), conceitua empresa familiar quando ela estiver na família à duas ou mais gerações, que segue a linha que empresas familiares são aquelas que tem a transmissão de gestão e propriedade de uma geração para outra.

Santana (2011, p. 65), formaliza a família como transmissora de conhecimento através das gerações tendo como base a transmissão contida na descendência após a segunda geração, sendo assim causadora de uma sequência de interesses, políticas e fundações de objetivos necessários para a instalação de uma consistente empresa. O autor complementa ainda que esse conceito deve ser estruturado através do fundador da empresa, pois só após a segunda geração arraiga-se uma continuidade estabelecendo uma consolidação nas ações. Contudo assim como afirma Vasquez (2013), empresa familiar é aquela controlada por uma única família. Esse trabalho apropria-se do conceito de Lodi (2010 apud JESUS, 2011, p.146), segundo o qual uma empresa familiar é aquela que mantém sua origem e sua história vinculada a família, na

qual o controle de decisões concentradas na família, conduzindo a manutenção da valorização da figura do fundador.

Segundo Vasquez (2013, p. 66), tendo como base a empresa familiar é evidenciado um diferencial, que na empresa familiar seus funcionários e dirigentes compartilham além de uma relação familiar, normas éticas e de condutas que respeitam no local de trabalho, estabelecendo uma organização única.

A vinculação hereditária na maioria das vezes nota-se pela identificação do nome do fundador ou sobrenome, caracterizando-se também pelo domínio e sucessão de membros da família em cargos hierarquicamente superiores.

Neste contexto Gersick (2010, p. 9) afirma que:

Filhos mais novos, cônjuges, familiares desvinculados, que não possuem ações e que não trabalham na empresa, pessoas ou entidades que possuem ações na empresa familiar, mas que não trabalham e não pertence a família. São funcionários que não tem a ver com a família e sem participação do capital da empresa.

Segundo Dalla (2012), o peso econômico das empresas controladas por famílias é de 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha, nos Estados Unidos 62% e no Brasil cerca de 90%.

Segundo Oliveira (2011), aproximadamente 70% das empresas mundiais são familiares e segundo o autor essas empresas tem melhor aproveitamento quando a questão de qualidade, pois os seus serviços e produtos estão vinculados ao nome da família na qual trabalham com um horizonte de investimento mais longo, enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e muitas vezes saindo do ramo em momento difíceis.

A cultura organizacional que o chefe fundador da empresa emprega para seus familiares é essencial para o fator de sucessão. Segundo Leone (2012, p.88) Sucessão é um rito de transferência de poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que vira dirigir. Tondo (2011, p.92) afirma que a história desenvolvida no ambiente familiar contribuirá para o sucesso ou fracasso no processo de sucessão. O autor completa dizendo que sucessão também envolve a transferência de conhecimento e experiência prática.

Segundo Lodi (2010, p.15), a sucessão é determinada pela maneira de como os pais educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza, pois as fases de sucessão são resultados de problemas estruturais na família, cujas raízes estão 20 a 30 anos atrás. O autor ainda sugere que a profissionalização, mas não descaracterizando a empresa familiar, sendo que estes familiares e parentes próximos mais preparados podem permanecer na organização como profissionais.

Ademais Lodi (2010, p.22), afirma que o código de ética entre família e empresa deve ser implantado, entendendo que os descendentes terão a opção de seguir a profissão de acordo com sua escolha e não pelo modo de vida compartilhado pelo posicionamento do fundador.

Bernhoeft (2011, p. 63) diz que é de grande importância que cada sociedade desenvolva seu próprio código de ética, não sendo interessante a cópia de outros códigos. Para que um código de ética seja elaborado é de suma importância que os envolvidos participem da sua elaboração. Sendo que este código se fortalece a partir de posicionamentos de valores, crenças e normas comuns entre o grupo de envolvidos, criando pontos indissociáveis para a permanência da empresa no mercado.

Nesta linha de pensamento a cultura organizacional sendo desenvolvida de forma forte com pontos centrais intensificados, assumidos e compartilhados pelos integrantes causa um maior comprometimento, sendo assim a integração de uma cultura organizacional complementada pela ética e conjunto de normas criam um ambiente interno de maior controle, alicerce de suas ações e práticas de gestão de pessoas e resultados.

Contudo a principal função de repassar a cultura organizacional é do fundador da empresa, sendo ele responsável por transmitir valores adotados na empresa, esta conduta permite condicionar e direcionar os comportamentos dos colaboradores, para que sua conduta dentro da empresa seja condizente com aquilo empregado na organização.

Chiavenato (2010) estabelece a comparação entre a cultura organizacional e um iceberg, cuja parte visível é apenas uma pequena parte, enquanto a parte submersa representa a maior parte do iceberg, em uma analogia uma organização a parte visível é pequena, que é sustentada pela parte maior que é a invisível. Em outras palavras,

todo o ambiente interno da empresa fica no suporte para que o cume seja sempre visualizado.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada foi a de uma pesquisa teórica – descritiva que utilizou como método de procedimento o bibliográfico e como método de análise o categórico dedutivo.

A estrutura do estudo começa por procurar esclarecer a especificidade da situação das organizações na atualidade, envolvendo a área científica cultural e inovações tecnológicas que modificam os relacionamentos neste contexto, o conhecimento teórico é exposto assim como as relações pessoais entre organizações e colaboradores. Exploramos consequentemente a reflexão como fundamento da prática, por meio do pensamento teóricos relevantes sobre o assunto. As linhas de pensamentos expostos assim como a construção do conhecimento prático e a reflexão na ação sinaliza o término da nossa pesquisa nos limites teóricos reflexivos, onde abordamos a importância dos modelos organizacionais relacionados com as atitudes dos colaboradores para uma discussão mais ampla em pontos de vistas diversos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A unidade organizacional como já citada neste artigo tem diferentes metodologias nas ciências de gestão. O estudo das organizações tem como plano principal um conjunto de variáveis que lhes são determinantes: estrutura, coordenação de ações, modificações de recursos e pessoas envolvidas no processo. Essas análises consistem em diferentes condições variáveis sociais, geográfico, temporal e político em que incidem.

O intuito destas análises é promover com o estudo das variáveis em torno dos potenciais resultados que uma melhor “gestão” das mesmas permite alcançar, ou seja, da identificação dos aspectos que permitem melhorar os resultados (rentabilidade e produtividade) da organização.

Cunha (2012) propõe olhar a realidade organizacional, que nos ajudam a compreender a organização e a agir sobre as dimensões-chave da organização através de uma perspectiva, sociológica.

De acordo com Peters (2013), a primeira tendência surge com a noção de organizações excelentes, aquelas que têm uma notoriedade em função de alguma coisa verdadeiramente distintiva das demais.

O autor afirma como segunda tendência parte da constatação de que ter-se algo distintivo, não garante de por si os resultados financeiros. As organizações só obterão bons resultados se tiverem a capacidade de aprenderem com os seus próprios erros e com as suas boas práticas para criar um sistema facilitador da interiorização das práticas de gestão e da visão do negócio, por um lado, e um sistema facilitador de partilha das capacidades e debilidades de todos, por outro lado. Os princípios orientadores da gestão da mudança são a ferramenta facilitadora da aprendizagem organizacional.

Ademais a terceira tendência assume que a governação das organizações necessita de inovar a forma como conceitua o seu contexto e desenvolve as políticas de orientação estratégica focalizadas no negócio. O balanço secundário é um dos instrumentos que melhor demonstram à nova conceptualização do contexto da organização para se compreender a orientação do negócio e os resultados do mesmo.

Para finalizar, a quarta tendência parte dos mesmos princípios de análise dos demais movimentos, mas assume que as organizações têm alterar profundamente a forma como executam o seu trabalho. A defesa da reengenharia, por parte dos autores englobados nesta tendência, preconiza uma “refundação” dos processos de negócio e de gestão.

Na sua maioria As alterações nesta área formam-se em termos de técnicas de melhoria das produções, de produtividade e de posicionamento competitivo, através do preço, no mercado.

4.1 Caracterização das novas abordagens, tipologias ou formas:

DESIGNAÇÃO/FOCO/IDEIA/NATUREZA DE INTERVENÇÃO.

Reengenharia	Melhorias radicais redesenham os processos de negócio visando à diminuição radical dos custos associados.
Downsizing (Emagrecimento)	Diminuições dos níveis hierárquicos visando à aproximação entre os níveis hierárquicos, com atribuição de maiores responsabilidades.
Francising	Transferência Ação/Criação de uma rede de lojas através da transferência jurídica e orgânica das responsabilidades pela sua gestão.
Networking (Alianças)	Associação, através de alianças, entre duas ou mais empresas visando garantir e/ou produzir tudo aquilo que elas acordarem entre si.
Outsourcing (Subcontratação)	Transferência para o exterior (contratação) da realização de algumas atividades e/ou serviços de produção.
Learning organi (Aprendizagem)	Auto-formação através da experiência, as organizações aprendem a ação de fazer cada vez melhor por si.
Empowerment (Delegação)	Concessão de maior responsabilização, pela delegação de responsabilidades, a colaboradores de níveis hierárquicos inferiores.
Mudança (Processos)	Redefinição dos processos de gestão e comportamentais, visando atingir novos níveis de comportamento humano.
Caos (De)ordem	Criação de pequenas instabilidades para desenvolver a criatividade, a espontaneidade e a necessidade de atenção permanente ao mercado.
Outplacement (Colocação)	Procura colocar em outras empresas os colaboradores dispensados pela organização.
Qualidade total (Produto)	Sistema que visa proceder a um acompanhamento permanente de todas as fases do processo produtivo, agindo sempre que haja deficiência na produção. Visa produzir sem defeitos e com a maior qualidade possível.
Just-in-time (Racionalização)	Eliminação dos aprovisionamentos, tanto de inputs como de outputs.
Lean production Kaisen	Redução dos fluxos através da supressão das atividades que não oferece valor acrescentado, redefinição dos processos tendo como finalidade manter os fluxos contínuos e criação de equipas plurifuncionais.
Benchmarking (Comparação)	Realização de visitas a organizações para ver como é que elas laboram, em todos, ou em parte, os seus domínios.
Excelência	Procurar ser o melhor a fazer algo e que o mesmo seja reconhecido, qualidade virada para o cliente.

(Fonte: adaptado a partir de trabalho inicial de: Rodrigues, 2000; Manual de gestão – guia dos conceitos de A a Z, Executive Digest, 1997; 50 Ideias e técnicas de gestão, Executive Digest, 1996).

No intuito de constituir Políticas setoriais internas aplica-se o seu painel de indicadores e de métricas de avaliação dos resultados e dos processos de negócios; devendo estabelecer o seu pacto social, os estatutos e normativos que justificam a existência dada estruturação formal; e identificar o seu modelo de competências global, ou seja, verificar a sua situação atual em termos de recursos humanos (das habilidades, capacidades, aptidões e conhecimentos detidos individualmente e coletivamente) e captar as tendências requeridas no futuro, para dar resposta, não só

às orientações estratégicas de desenvolvimento organizacional, mas também para dar resposta às distintas e diferenciadas procuras e expectativas (conhecimento, habilidades, talentos e capacidades exigidas e desejadas), para conceber sistemas de atualização, aquisição e partilha de competências internamente.



Figura 1.1. – O modelo organizacional

No modelo organizacional a relação de poder, estrutural, cultural, comunidade interna e externa, gestores, administradores, profissionais, auxiliares, técnicos entre outros, visam representar a própria unidade organizacional, o que é e o que representa.

Para implementar e definir o modelo organizacional é necessário desenvolver a gestão da qualidade total, a filosofia das aprendizagens organizacionais e a gestão do conhecimento. Em contra partida quando se for definido anteriormente as políticas que regem a organização, o modelo organizacional permite correlacionar uma ordem sobre os blocos existentes.

Quando definimos o modelo organizacional, os processos e o modelo informacional, as organizações podem criar novas estratégias, desenvolver novas metodologias, instrumentos de trabalho, ferramentas de gestão visando alcançar novas metas.

Modelo Organizacional

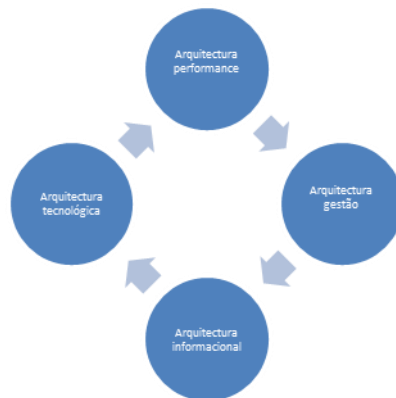


Figura 1.2. – Árvore das arquiteturas

Este modelo organizacional serve-nos de guia na construção, definição, captura e justificação dos processos, na estruturação legal, na definição de teorias e filosofias de gestão, na formulação das políticas, dos procedimentos, dos planos e nos sistemas de relação, na gestão dos ciclos de realização e dos fatores.

O negócio da empresa, o modelo organizacional, a missão, a forma de atuação e de relacionamento no contexto e do quadro normativo vigente. Com a construção do modelo organizacional podemos definir a função da competitividade, intensidade, estrutura de gestão e regras do negócio, através da utilização das ferramentas de gestão e das políticas.

No tocante aos colaboradores é evidenciado pela mídia que as grandes corporações, exercem impacto junto às organizações diuturnamente e agindo de forma negativa para com os colaboradores e ambientes de trabalho.

Segundo Morgan (2010), quando estas questões são tratadas na teoria organizacional, as mesmas são vistas como infortúnios, ou então como efeitos colaterais não intencionais, ou ainda como questões ligadas à ética da organização e ao relacionamento entre esta e a sociedade.

De acordo com Morgan (2010), o conceito de imaginação procura desenvolver uma atividade proativa em relação ao modo pelo qual as organizações são e como elas poderiam ser. Acreditando que as pessoas podem mudar as organizações e a sociedade, mesmo que a percepção e a verdade, ou as relações de poder verificadas através da história possam tornar, às vezes, a mudança difícil.

Ademais, o autor demonstra que gostaria que todos percebessem que a realidade é feita e não dada; reconhecer que ver e compreender o mundo é sempre um ver como, em ver de um ver como sendo; e levar em conta uma ética e uma responsabilidade social em relação às consequências pessoais e coletivas do modo pelo qual vemos e agimos na vida quotidiana, difícil como isto possa ser.

Nas organizações em que são relevantes as manobras predominantemente remotas as relações humanas são impactantes, pois a manutenção dos clientes são referenciadas pelos colaboradores que são determinantes.

De forma geral, as empresas de serviços que atuam em ambiente de concorrência não podem prescindir do atendimento de excelência porque seu valor é função do tempo em que o cliente mantém relacionamento com a organização, número que é inversamente proporcional ao percentual de evasão de clientes.

Para o cliente, a familiaridade em relação às pessoas que trabalham no atendimento aumenta o seu controle do que está ocorrendo no processo do serviço (NAMASIVAYAM, 2012). A relação entre os colaboradores e o serviço é tão forte que alguns autores afirmam que os colaboradores são o serviço (SCHNEIDER 2013, p. 237). Assim, o esforço das pessoas para agregação de valor ao cliente tem papel relevante na implementação de estratégias operacionais bem sucedidas (HESKETT, 2015).

A interação social representa espaço para o desenvolvimento pessoal (ARGYRIS, 2012, p. 56). Segundo Maslow (2001), relaciona o trabalho bem feito e de importância intrínseca como relacionado à autoestima pessoal.

Rogers (2012, p.86) argumenta que o esforço pessoal no processo de desenvolvimento da personalidade é acompanhado por sentimentos positivos de aceitação de ajuda por parte de outras pessoas, o que favorece o fortalecimento do sentimento de comunidade humana e, ao concomitantemente, de maior aceitação e afeição em relação a si mesmo.

É provável que parte das dificuldades enfrentadas no atendimento tenha relação com restrições impostas aos colaboradores na entrega das soluções aos clientes (PETERS 2013, p. 102). Essas restrições provocadas pelas organizações podem

causar uma baixa estima do colaborador e causar conflitos entre os envolvidos na empresa.

Conforme Argyris (2012), nas organizações, as possibilidades de expressão da personalidade são reduzidas e as de frustração e fracasso aumentadas, tendo em vista que: (a) tecnologia condiciona as atividades; (b) o processo de trabalho impõe utilização parcial de aptidões; (c) espera-se alienação da pessoa em relação a seu comportamento, aumento, portanto, seu grau de passividade e, (d) a escassez de recompensas psicológicas condiciona o trabalhador a buscar satisfação fora do trabalho.

Neste sentido Brockner (2011), dificuldade de apreender a contribuição que cada empregado dá à empresa, é possível que haja receio de que a busca de justiça retire poder dos gestores, na medida em que dão voz aos colaboradores. “Procedimentos livres, racionais e iguais, que não pudessem exercer qualquer poder de coerção sobre os outros, de determinar regras básicas, mutuamente aceitáveis, para que suas instituições pudessem deliberar de forma imparcial, não distorcida por considerações de interesses especiais”. (SIQUEIRA et al., 2012, p. 332).

Gordim et al. (2014, p. 231) afirmam que:

A raiva, a agressividade e a atitude de retaliação parecem estar relacionadas principalmente à percepção de injustiça e às interações conflituosas do trabalho. [...] e tudo leva a crer que se a organização cria situações de injustiça na forma de tratamento interpessoal, na maneira como distribui seus recursos e na escolha dos procedimentos adotados internamente, há grande probabilidade de que esteja contribuindo para fazer emergir emoções de raiva e de agressividade (hostilidade obstrução ou agressão aberta) e disseminar a atitude de retaliação entre seus colaboradores.

Fica evidenciado, portanto que os colaboradores que recebem um tratamento justo são influenciados por essas ações refletindo no atendimento da empresa, traduzido em um bom relacionamento com o cliente. Proporcionando uma melhor relação entre colaboradores e clientes de forma positiva para a empresa.

4 CONCLUSÃO

A pesquisa evidenciou a existência de uma atualização constante nos modelos organizacionais devido à lógica da modernização social e avanços tecnológicos constantes. Os modelos organizacionais derivam do fato deles procurarem definir e descrever os envolvidos nas relações de negócios e os seus diferentes papéis, do conjunto de tarefas e atividades vigente disponíveis na organização.

No que diz respeito às teorias e seus autores as organizações, procuram definir padrões de modernizações configurando estruturas no contexto dependendo do tipo de organização envolvida.

Nesta pesquisa identificamos ademais as relações entre as normas vigentes das organizações e as relações desenvolvidas entre colaboradores e clientes. Correlacionamos as atitudes positivas por parte dos colaboradores, quanto são tratados de maneira justa pelas organizações assim como visto nas teorias expostas no conteúdo do texto. Contudo a relação de proximidade, relatada entre clientes e colaboradores fica evidenciada de acordo com o grau de afetividade envolvido entre eles. Os sistemas organizacionais tem a necessidade de se comprometerem em aproximar os seus colaboradores das organizações e sendo assim atualizar e melhorar o relacionamento com os clientes principalmente nas redes organizacionais de serviços.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Camila Xavier Malta. **Empresas familiares e o processo sucessório**. Brasília, 2012.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Oxford: Blackwell, 2012.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 2011.

BORGES, Paula Martins. **Empresa x Familiar: a influência dos laços afetivos no processo sucessório**. Rio de Janeiro 2010.

BROCKNER, Joel. *Why it's so hard to be fair*. **Harvard Business Review**. P. 122, march 2011.

CAMPOS, Paulo. **Elementos comuns nos conceitos sobre liderança**: liderança é um relacionamento. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br>>. Acesso em: 09 mai. 2015.

CATHO. **Carreira e sucesso**: líder autoritário Disponível em: <<http://www.catho.com.br>>. Acesso em: 19 mai. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. 6. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 2012.

DALLA C.W. **Motivação nas Organizações**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1. ed. 12. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

FARIA, Caroline. **Tipos de liderança**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com>>. Acesso em: 09 mai. 2015.

FARIA, Caroline, Larissa Viapiana & Marina Monfort Barboza. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem estar do indivíduo e organizações. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. [livro eletrônico].

FARIAS, Waleska. **O perfil humano das novas lideranças**. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 24 mar.2015.

GORDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no Trabalho**. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Zanelli, J.C, Borges Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B. Porto Alegre: Artmed, 2014^a.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster & Gustavo Luiz Foster Jardeweski. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

JESUS, José Carlos Bueno; DIAZ, Carmen Fernandez, VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thompson, 2011.

GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 2010.

HESKETT K.E. et. al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 2015.

HOPPE, James L., SASSER, W. Earl & SCHLESINGER, Leonard A. **The service profit chain**. New York: The Free Press, 2012.

LEONE, N. **Sucessão na empresa familiar**. Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2012.

LODI, B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2010.

KROY, Lucia Maria & Rosane Santos Ribeiro. **Desenvolvimento de pessoas**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTANA, Gisele Mirian Alves de Santana; COSTA, Renata Romagnoli; CANDELARIA, Victor Hugo de Freitas. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo, 2011.

PETERS, Lawrence H.; O'CONNOR, Edward J. *Situational constraints and work outcomes: the influences of a frequently overlooked construct*. **The Academy of Management Review**. V. 5, n. 3, p. 391-397, 2013.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes: 2012.

SIQUEIRA, Mirlene M.M. & GOMIDE, Sinésio J. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com organização**. In Zanelli, J.C, Borges-Andrade, J.E. & Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. *Psicologia, organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SPARROW Udo. **Motivationspsychologie**. Weinheim: Beltz. ISBN 3-621-27508-8. 2011.

Vasquez, E., De Santis, J., Mata, H., & Robbins, L. (in press). A comparison of sexual health and sexual behaviors by sexual orientation among Hispanic men residing along the U.S. - Mexico border. *Men and Masculinit*. 2013

SEBRAE. **Três estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 19 mai. 2015.

SCHNEIDER W. Earl, Jr. e REICHHELD, Frederick F. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, p. 108, sep/oct, 2013.

SILVERSTEIN, Barry. **Avaliação de desempenho**: aprenda a avaliar, promover e demitir. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.

TADESCO, B. **A empresa Familiar**. 5, Ed. São Paulo: Pioneira, 2012.

TONDO Karla Stelzer. **Gestão Familiar: o desafio da sucessão**. Cariacica, 2011.

VERONESE, Michelle. O código da liderança. **Revista Administradores o Portal da Administração**. ano 1, n.1, janeiro, 2011.

VIDGAL Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 2011.