

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO PARA MESTRADO**

**Proposta para profissionalização de empresa familiar: um estudo de caso de uma instituição de ensino privada da região Sul Fluminense.**

**Sheila Maria de Souza Santos**

**2017**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**PROPOSTA PARA PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESA  
FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO PRIVADA DA REGIÃO SUL FLUMINENSE**

**SHEILA MARIA DE SOUZA SANTOS**

*Sob a orientação do Professor*

**Dr. Saulo Barroso Rocha**

Dissertação submetida como  
requisito parcial para obtenção do  
grau de **Mestre em Gestão e  
Estratégia** no curso de Pós-  
Graduação Mestrado Profissional  
em Gestão e Estratégia

Seropédica, RJ  
Novembro de 2017

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a)  
autor(a)

S237p Santos, Sheila Maria de Souza, 1966 Proposta para profissionalização de empresa familiar: um estudo de caso de uma instituição de ensino privada da região Sul Fluminense / Sheila Maria de Souza Santos. - 2017.  
115 f.: il.

Orientador: Saulo Barroso Rocha.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia - Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, 2017.

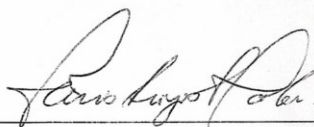
1. Profissionalização de Empresa Familiar. 2. Cultura Organizacional. 3. Estratégia. I. Rocha, Saulo Barroso, 1968-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia - Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia III. Título.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

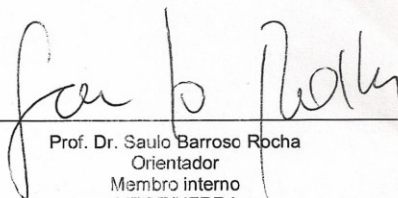
**SHEILA MARIA DE SOUZA SANTOS**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

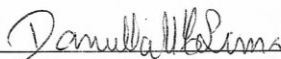
DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 21/11/2017.



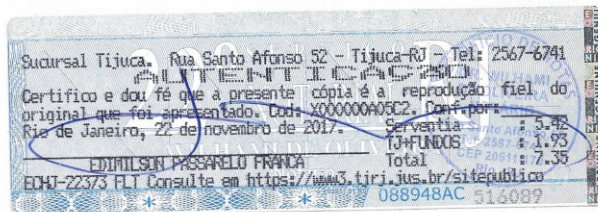
Prof. Dr. Favio Akiyoshi Toda  
Presidente da Banca  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ



Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha  
Orientador  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ



Prof. Dr. Daniella Munhoz da Costa Lima  
Membro externo  
UFF



## RESUMO

SANTOS, Sheila Maria de Souza. **Proposta para profissionalização de empresa familiar: um estudo de caso de uma instituição de ensino privada da região Sul Fluminense**. Seropédica, 2017. 115p. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia – Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

As empresas familiares possuem papel relevante na economia do país; representam aproximadamente 99% das empresas privadas, respondem por 2/3 dos empregos, e micro e pequenas empresas familiares, juntas, são responsáveis por 52% do PIB. O contexto único desse tipo de empresa, seus recursos distintivos e capacidade em gerar vantagem competitiva revelam a importância de estudos sobre as empresas familiares. Todavia, no Brasil, essas pesquisas ainda estão em fase prematura. Dentre as literaturas pesquisadas, não foi possível identificar estudos que retratassem como profissionalizar a gestão familiar, indicando quais os caminhos deveriam ser percorridos para tornar o processo mais assertivo. Características e complexidades próprias, advindas do entrelace das relações entre família, propriedade e gestão, fazem da empresa familiar uma organização mais complexa que as demais e, como tal, exigem um tipo peculiar de gestão e, no caso de instituição de ensino superior familiar, a união de dois tipos distintos de organização estão envolvidas: a instituição de ensino superior e a empresa familiar que, juntas, potencializam a complexidade que ambas, isoladamente, já possuem. A profissionalização representa uma evolução na gestão da empresa, através de um processo formalizado e estruturado como forma de mantê-la sustentável, competitiva e longa. Porém, entraves são encontrados no decorrer do processo de profissionalização; dentre outros, podem estar relacionados com questões relativas à cultura organizacional, relações interpessoais, poder, estrutura informal e decisão centralizada. O comportamento das organizações varia de acordo com a sua cultura, e por representar a identidade da empresa, ela influencia a organização em praticamente todas as suas dimensões, por isso, a apropriação dos traços culturais pode auxiliar nas tomadas de decisão. Diante disso, este estudo teve por objetivo final, a partir do diagnóstico da cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Familiar de Médio Porte, formular um plano de ação para propiciar condições de profissionalização da gestão. A pesquisa foi conduzida por meio de estudo de caso único, de caráter aplicado, descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa. A população alvo do estudo foi constituída por funcionários efetivos da organização, lotados nas áreas administrativa e pedagógica. Os dados foram coletados por meio de levantamento de documentos da empresa, observação participante, entrevistas informais e questionário IBACO - Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional, que além de permitir um retrato mais consistente da realidade organizacional, também contribuiu para superar possíveis deficiências decorrentes da investigação e métodos. Os dados qualitativos foram tratados por análise de conteúdo e o quantitativo por técnica estatística descritiva; a triangulação de fontes e métodos foi realizada. O construto teórico embasou as análises e discussões dos resultados, contribuindo também na articulação de ideias para formular o plano de ação pretendido. Os resultados encontrados confirmaram, em parte, as hipóteses inicialmente formuladas e levantaram outras que resultaram em uma nova perspectiva teórica.

**Palavras-chave:** Profissionalização de Empresa Familiar, Cultura Organizacional, Estratégia.

## ABSTRACT

Family businesses play a significant role in the country's economy; represent approximately 99% of private enterprises, account for 2/3 of jobs, and micro and small family enterprises together account for 52% of GDP. The unique context of this type of company, its distinctive resources and ability to generate competitive advantage reveal the importance of studies on family companies, however in Brazil these researches are still in a premature phase. Among the researched literature, it was not possible to identify studies that portrayed how to professionalize family management, indicating which paths should be taken to make the process more assertive. Its own characteristics and complexities, arising from the interrelationship between family, property and management, make the family business an organization more complex than the others, and as such requires a peculiar type of management and, in the case of a family higher education institution, the union of two distinct types of organization are involved: the higher education institution and the family business, which together enhance the complexity both of them already have. Professionalization represents an evolution in the management of the company, through a formalized process and structured as a way to keep it sustainable, competitive and long-lasting. However, obstacles are encountered in the course of the professionalization process; among others, may be related to issues related to organizational culture, interpersonal relations, power, informal structure and centralized decision making. The behavior of organizations varies according to their culture, and because it represents the identity of the company it influences the organization in practically all its dimensions, therefore, the appropriation of the cultural traits can aid in the decision making. In view of this, this study had as its final objective, based on the diagnosis of the organizational culture of a Medium-sized Family Education Institution, to formulate a plan of action to provide conditions for professional management. The research was conducted through a single case study, with an applied, descriptive and exploratory character, with a qualitative and qualitative approach. the target population of the study was constituted by effective employees of the organization, located in the administrative and pedagogical sectors. The data were collected by means of a survey of company documents, participant observation, informal interviews and IBACO- Brazilian Organizational Culture Evaluation instrument, which, in addition to allowing a more consistent portrayal of organizational reality, also contributed to overcoming possible deficiencies resulting from research and methods. The qualitative data were treated by content analysis and the quantitative by descriptive statistical technique; the triangulation of sources and methods was performed. The theoretical construct grounded the analyzes and discussions of the results, also contributing in the articulation of ideas to formulate the intended action plan. The results found partially confirmed the hypotheses initially formulated and raised others that resulted in a new theoretical perspective.

Keywords: Family Business Professionalization, Organizational Culture, Strategy.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Localização geográfica da empresa .....	<b>6</b>
<b>Figura 2</b> – Fotografia da fachada da instituição de ensino .....	<b>7</b>
<b>Figura 3</b> – Níveis da cultura .....	<b>17</b>
<b>Figura 4</b> – Interação do modelo de gestão com os subsistemas empresariais .....	<b>30</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Tipos de ensino e números de alunos.....	7
<b>Quadro 2</b> – Quantitativo de colaboradores por área de lotação .....	8
<b>Quadro 3</b> – Interseções entre teoria da cultura e teoria da organização .....	15
<b>Quadro 4</b> – Conteúdo da cultura corporativa .....	18
<b>Quadro 5</b> – IBACO – dimensões e fatores .....	26
<b>Quadro 6</b> – IBACO – versão reduzida .....	27
<b>Quadro 7</b> – Estudos realizados com a utilização do IBACO .....	28
<b>Quadro 8</b> – Alinhamento entre as teorias de Mintzberg e Nonaka e Takeuchi.....	36
<b>Quadro 9</b> – Configuração da pesquisa .....	38
<b>Quadro 10</b> – Temáticas centrais utilizadas em artigos sobre empresa familiar .....	40
<b>Quadro 11</b> – Síntese do núcleo de partida para composição do referencial teórico.....	41
<b>Quadro 12</b> – Percepção preliminar do teste IBACO .....	50
<b>Quadro 13</b> – Categorias de análise do modelo de gestão .....	51
<b>Quadro 14</b> – Categorias de análise fatores positivos e negativos da empresa .....	52
<b>Quadro 15</b> – Categorias de análise do IBACO .....	52
<b>Quadro 16</b> – Síntese dos resultados dos pilotos .....	56
<b>Quadro 17</b> – Categorias de análise para os indicadores pretendidos na observação.....	58
<b>Quadro 18</b> – Síntese dos resultados da observação .....	60
<b>Quadro 19</b> – Correspondência da escala <i>Likert</i> do IBACO .....	64
<b>Quadro 20</b> – Consolidação do resultado do IBACO .....	70



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Avaliação de líderes (coordenação de cursos) .....	<b>53</b>
<b>Gráfico 2</b> – Grau de satisfação e adesão à empresa.....	<b>54</b>
<b>Gráfico 3</b> – Análise do ambiente interno (percepção dos docentes) .....	<b>54</b>
<b>Gráfico 4</b> – Análise do ambiente interno (percepção dos funcionários administrativos) .....	<b>55</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Análise fatorial – KMO e Barlett – construto confiança .....	47
<b>Tabela 2</b> – Pontos do Fator 1 – Profissionalismo Cooperativo .....	64
<b>Tabela 3</b> – Pontos do Fator 2 – Profissionalismo Competitivo e Individualista .....	65
<b>Tabela 4</b> – Pontos do Fator 3 – Satisfação e bem-estar dos funcionários .....	66
<b>Tabela 5</b> – Pontos do Fator 4 – Integração Externa.....	67
<b>Tabela 6</b> – Pontos do Fator 5 – Recompensa e Treinamento .....	68
<b>Tabela 7</b> – Pontos do Fator 6 – Promoção do Relacionamento Interpessoal .....	69

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo final.....	2
1.2.2 Objetivos intermediários.....	2
1.3 Suposição inicial.....	2
1.4 Justificativas .....	3
1.4.1 Importância.....	3
1.4.2 Originalidade .....	4
1.4.3 Viabilidade .....	4
1.5 Delimitação do Estudo .....	5
1.6 Caracterização da Empresa sob Pesquisa .....	5
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	9
2.1 Empresa Familiar.....	9
2.1.1 Conceito de empresa familiar – indefinição legal .....	9
2.1.2 Características da empresa familiar .....	9
2.1.3 Complexidade da empresa familiar .....	10
2.1.4 Profissionalização da empresa familiar .....	11
2.1.5 Profissionalização em instituições de ensino.....	12
2.2 Cultura Organizacional.....	13
2.2.1 Fundamentos da cultura organizacional .....	16
2.2.2 Constituição e análise da cultura organizacional.....	17
2.2.3 Mudança e transformação da cultura organizacional .....	20
2.2.4 A cultura nas organizações familiares .....	21
2.2.5 Tipologia da cultura organizacional .....	22
2.2.6 Metodologia para diagnóstico da cultura organizacional .....	23
2.2.7 IBACO - Instrumento Brasileiro de Avaliação de Cultura Organizacional ....	25
2.3 Modelo de Gestão .....	29
2.3.1 Modelos teóricos tradicionais.....	32
2.3.2 Gestão Estratégica .....	33
2.3.3 Teoria da criação de estratégia de Mintzberg.....	34
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	38
3.1 Primeira Fase da Pesquisa .....	40
3.1.1 Revisão Sistemática de Literatura .....	40
3.1.2 Levantamento de documentos da empresa .....	42
3.1.3 Definição do Problema .....	42
3.1.4 Técnica de coleta de dados .....	43
3.1.5 Fonte de dados .....	44
3.1.6 Plano de amostragem e método de contato .....	44
3.1.7 Plano de coleta de dados.....	45
3.1.8 Técnica de análise de dados coletados .....	45
3.1.9 Triangulação de métodos e fonte de dados.....	48
3.1.10 Limitação do método e ferramenta de pesquisa .....	48

3.2 Pesquisas Piloto .....	48
3.3 Segunda Fase da Pesquisa .....	50
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 Primeiro Piloto – Análise das entrevistas com professores .....	53
4.2 Segundo Piloto – Análise das entrevistas com funcionários administrativos .....	55
4.2.1 Discussão dos Pilotos .....	56
4.3 Observação Participante .....	57
4.3.1 Discussão .....	60
4.4 Documentos da Empresa .....	61
4.4.1 Discussão .....	62
4.5 Teste IBACO .....	63
4.5.1 Resultado e análise do teste IBACO .....	63
<b>5 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>72</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A – Lista de Pesca de Rede e Pesca de Anzol .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B – Dados retirados das Atas de Reunião de Líderes.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário – Professores de Graduação .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE D – Relatório de entrevistas – Pessoal Administrativo.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE E – Questionário – Teste IBACO .....</b>	<b>113</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

De acordo com Altaf e Troccoli (2010), muito embora grande parte dos estudos acadêmicos em gestão de empresas estejam baseados em processos e procedimentos de gestão de empresas multinacionais e estatais, a empresa familiar ocupa importante espaço em economias industrializadas e emergentes.

A preocupação com estudos sobre a empresa familiar encontra respaldo em Bethlem, (1994, 2009, 2014); Bernhoeft, Martins e Menezes (1999); Danda e Grzybosvski (2015). Para esses autores, considerando-se os campos político, social e econômico, esse tipo de empresa é representativa no processo de transformação do país.

Em comum, reconhecem o contexto único das empresas familiares; seus recursos distintivos e capacidades em gerar vantagem competitiva. Todavia, no Brasil, de acordo com esses autores, pesquisas sobre empresa familiar ainda encontram-se em fase prematura.

No contexto brasileiro, Paiva, Oliveira e Melo (2008) apontam que, em termos de quantidade de empresas, as familiares representam, aproximadamente, 99% das empresas privadas e respondem por 2/3 dos empregos, desempenhando importante função na economia do Brasil, e as micro e pequenas empresas familiares são responsáveis por 52% do PIB.

Devido ao caráter eminentemente familiar, esse tipo de empresa apresenta complexidade administrativa e de gestão, representando desafios que podem ser superados (MONTEIRO, 2010), através de um processo de evolução em direção a um processo formalizado (OLIVEIRA e PECANHA, 2015).

Nesse contexto, constitui senso comum que no cenário atual de alta competitividade entre as organizações, nomeadamente tratando-se de empresa familiar não profissionalizada, tem sido verificada a necessidade de desenvolver processo de renovação, mudança e adaptação das mesmas, objetivando mais eficiência e eficácia nos seus processos e procedimentos internos para viabilizar a sua manutenção competitiva e permanência no mercado em que atuam. (COSTA e BATISTA, 2003; DONNELLEY, 1967; OLIVEIRA e PECANHA, 2015; PAPA e OLIVEIRA, 2009).

Foco no cliente, excelência operacional e produtividade são fatores diretamente relacionados ao diferencial competitivo e à sustentabilidade do negócio, propiciados por uma gestão empresarial estratégica. (CERTO e PETER, 2010; HUNGER e WHEELLEN, 2002).

Entretanto, como parte estratégica de gestão, a participação eficiente e eficaz das pessoas que fazem parte da cadeia produtiva da organização é importante, uma vez que elas são o diferencial que mantêm e promovem o sucesso organizacional (BOOG e BOOG, 2013; CAETANO e VALA, 2007); e o modelo e estilo de gestão seriam fatores de influência positiva ou negativa no envolvimento e comprometimento dos colaboradores com o seu trabalho, com o trabalho da equipe, bem como com os resultados finais desejados e esperados pela organização (NASCIMENTO; GUIUDINI; REGINATO, 2008).

No caso específico de empresas familiares, o desafio maior é a sua sustentabilidade e sobrevivência (OLIVEIRA e PECANHA, 2015), mas as suas características e complexidades podem favorecer ou não a adoção, implementação e implantação de estratégias administrativas de gestão para a sua profissionalização (ALTAF e TROCCOLI, 2010).

Verifica-se, também, que as organizações são influenciadas pelos aspectos culturais em praticamente todas as suas dimensões (LIMA, 2014) e o comportamento das organizações varia de acordo com a sua cultura (MOTTA e CALDAS, 1997). Conhecer os padrões de comportamento das organizações torna possível conhecer suas capacidades para a criação de estratégia (MINTZBERG, 1998).

Schein (2001) afirma que não existe cultura melhor ou pior, correta ou incorreta. Tudo é uma questão de ajuste aos objetivos pretendidos pela organização e/ou ao ambiente. Assim, dadas as características e complexidades da empresa familiar, percebe-se que a cultura familiar exerce forte influência na cultura da empresa familiar (MACÊDO, 2002).

Diante das considerações precedentes, o problema central de pesquisa que motivou e direcionou este estudo, enseja a seguinte questão: Como seria formular um plano de ação para a profissionalização de uma Instituição de Ensino Familiar de Médio Porte a partir de sua cultura organizacional?

Acredita-se que, respondida a questão de pesquisa, será possível compreender os fatores que influenciam positiva e negativamente à profissionalização da empresa sob estudo, contribuindo assim, para formular um plano de ação que propicie condições de profissionalizar a gestão, conforme sugerido por Certo e Peter (2010); Crozatti (1998); Hunger e Wheelen (2002); Mintzberg (1998).

Para responder ao problema proposto, elaborou-se o objetivo final e os objetivos intermediários descritos a seguir:

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo final**

A partir do diagnóstico da cultura organizacional de uma instituição de ensino familiar privada de médio porte, formular um plano de ação que propicie condições de profissionalização da gestão.

### **1.2.2 Objetivos intermediários**

Para alcançar o objetivo final, três objetivos intermediários foram formulados:

- a) Diagnosticar a cultura organizacional da empresa;
- b) Identificar o modelo de gestão vigente na empresa;
- c) Identificar fatores que influenciam positiva e negativamente à profissionalização da gestão da empresa sob estudo.

## **1.3 Suposição Inicial**

Tendo em vista o caráter eminentemente familiar desse tipo de empresa, assim como a sua complexidade administrativa e de gestão, representando desafios que podem ser superados através de um processo de evolução em direção a um processo formalizado, (MONTEIRO, 2010; OLIVEIRA e PECANHA, 2015) acredita-se que:

1. Para a formulação de qualquer proposta tendente à profissionalização de empresa familiar, se deva partir do que Schein (2001) denominou de “pesquisa clínica” tendente a encontrar padrões únicos, que refletem a história única de cada organização, a partir de dados que revelem o âmago da vida organizacional, onde residem as questões culturais.
2. O sucesso ou insucesso do processo de profissionalização está relacionado à identificação prévia da cultura organizacional, uma vez que sofre influência da mesma, conforme afirmado por Papa e Oliveira (2009).

3. Por relacionar-se diretamente com a cultura da organização, o delineamento do plano de ação para profissionalização da gestão deve estar alinhado à cultura organizacional de modo que o seu gerenciamento, ainda que difícil, possa conduzir à eficácia da organização (CERTO E PETER, 2010; CROZATTI, 1998; HUNGER E WHEELLEN, 2002; MINTZBERG, 1998).

#### **1.4 Justificativas**

Dada a experiência da pesquisadora em trabalhar como gestora em empresas familiares ao longo de sua vida profissional, foi possível vivenciar questões ligadas ao modo pelo qual esse tipo de empresa é gerenciada e que acaba por impactar o ambiente interno de maneira comportamental e, conseqüentemente, refletindo na qualidade do serviço prestado pela própria organização.

Pela experiência profissional de gestão, a pesquisadora observou que a falta de regras claras e objetivas refletiam na forma pela qual os colaboradores realizavam suas tarefas, muitas vezes sem a certeza e confiança de encontrarem os meios necessários para atingirem os objetivos que suas funções requeriam.

A pesquisadora, que atua na empresa sob pesquisa desde 2008 como docente, e desde 2014, como consultora interna em gestão de recursos humanos, pôde observar que a centralização de poder nas mãos dos dirigentes da empresa coibia a iniciativa por parte de funcionários criativos com relação a tomadas de decisão exigidas pela própria organização.

Assim, pesquisar acerca das características desse tipo de empresa e o modo pelo qual essas características influenciam e impactam o ambiente organizacional interno foi determinante para a escolha do tema “empresa familiar”.

Na fase de Revisão Sistemática sobre os estudos do tema, detalhada no item 3.1.1, a pesquisadora pôde conhecer não só “o que” já havia sido estudado sobre o assunto, mas também as “formas” pelas quais a empresa familiar havia sido estudada.

Esses fatores, juntos, foram importantes para a escolha, dentro do tema empresa familiar, da temática “profissionalização” e, parte da escolha metodológica (métodos e técnicas de coleta e análise de dados) pela qual esta pesquisa seria conduzida.

Assim, inicialmente justificada a escolha do tema e temática deste estudo, passa-se a justificar a importância, originalidade e viabilidade desta pesquisa.

##### **1.4.1 Importância**

Bethlem (1994) chama a atenção para a importância e oportunidades de pesquisas sobre a empresa familiar no Brasil, afirmando que muito embora esse tipo de empresa tenha relevância em nossa economia, por constituir quase que 90% das empresas do país, o número de pesquisas pertinentes é muito pequeno. Afirma o autor que boa parte dos textos brasileiros sobre empresa familiar são impressionistas e que afirmações sem base em pesquisa são numerosas.

As pesquisas americanas sobre empresa familiar constituem maior número que no Brasil, e tais pesquisas vêm servindo de base referencial em estudos brasileiros. Todavia, um problema é apontado: “é preciso atenção para estudos que retratem a realidade das empresas familiares no contexto brasileiro” (BETHLEM, 2009, p.119).

Danda e Grzybovski (2015) comentam que o interesse em pesquisa sobre empresa familiar tem aumentado, porque os pesquisadores reconheceram o contexto único desse tipo de empresa, seus recursos distintivos e capacidades em gerar vantagem competitiva. Contudo,

assim como Bethlem (1994), os autores asseveram que, no Brasil, pesquisas sobre empresa familiar ainda se encontram em fase prematura.

Estudos realizados em empresas familiares (ALTAF e TROCCOLI, 2010; COSTA e BATISTA, 2003; DAVEL e COLBARI, 2000; DONNELLEY, 1967; MACÊDO, 2002; PAPA e OLIVEIRA, 2009) apontaram que, geralmente, esse tipo de empresa apresenta alguns pontos de vulnerabilidade que desafiam a sua sustentabilidade e sobrevivência, sendo superados pela viabilização de sua profissionalização, conforme Oliveira e Pecanha (2015).

Assim, realizada a devida fundamentação, esta pesquisa é importante, pois pretendeu estudar a empresa familiar que possui papel relevante no contexto social e econômico do Brasil. (BERNHOEFT; MARTINS e MENEZES, 1999; BETHLEM, 1994; PAIVA; OLIVEIRA e MELO, 2008). É também importante por pretender ampliar o conhecimento acerca da profissionalização como forma de superar a vulnerabilidade que desafia a sustentabilidade e sobrevivência desse tipo de empresa.

Por fim, esta pesquisa também é importante, porque atendeu aos anseios da empresa familiar sob pesquisa, ao identificar maneiras para formular um plano de ação que propicie condições de profissionalização da gestão.

#### **1.4.2 Originalidade**

Para Castro (1977), a originalidade de um tema está relacionada com a sua potencialidade em surpreender pelos resultados, e não com o fato de o tema em si já ter sido ou não tratado anteriormente.

Na mesma linha de raciocínio, Demo (2008) comenta que nenhum autor é totalmente original. Isso porque uma nova ideia, sempre parte de uma ideia anterior. A autoria, portanto, sempre será uma “desconstrução” e “reconstrução” de alguma ideia anteriormente posta.

As observações realizadas por Castro (1977) e Demo (2008) confirmam a originalidade desta pesquisa, quando a partir da revisão sistemática de literatura, explicada no item 3.1.1, foi possível verificar que as empresas familiares do ramo de ensino/educação constituem um campo de estudo ainda pouco explorado (SOUZA-SILVA, 2001; COSTA e BATISTA, 2003). Também não foi possível encontrar estudos nacionais anteriores, em empresas familiares deste ramo de negócios, com a mesma abrangência teórico-metodológica aqui proposta. Paiva; Oliveira e Melo (2008) afirmam que apesar de os estudos retratarem a importância da empresa familiar no contexto brasileiro, eles pouco avançaram no que tange à sistematização de conceitos, elaboração de teorias ou modelos de análise.

Face ao exposto, a originalidade desta pesquisa se justifica pela proposta de reunir, num mesmo estudo, o tema “empresa familiar” a três temáticas centrais: “profissionalização”, “cultura organizacional” e “modelo de gestão”, que será melhor explicado no item 3.1.3.

#### **1.4.3 Viabilidade**

Por existir interesse por parte da empresa sob estudo no objetivo desta pesquisa, a coleta de informações foi viabilizada, havendo autorização dos proprietários para a coleta de dados.

Os custos para a realização desta pesquisa também foram mínimos, tendo em vista que a pesquisadora é membro efetivo da organização, atuando como consultora interna em gestão de recursos humanos, bem como docente e membro do NDEI – Núcleo Docente Estruturante Interdisciplinar, fato que também facilitou o acesso às informações e aos sujeitos de pesquisa.



## **1.5 Delimitação do Estudo**

Para Vergara (2007, p.30), “é na delimitação do estudo que o pesquisador explica ao leitor o que ficará dentro e fora de seu estudo, pois, sendo a realidade complexa, não se pode analisá-la em seu todo, devendo ser cuidada apenas parte dessa realidade.”

Desta forma, relativamente à delimitação conceitual, por se tratar de um estudo que teve por objetivo a profissionalização de empresa familiar, foi necessário abranger estudos sobre: empresa familiar, cultura organizacional e modelo de gestão. Esclarece-se que o recorte conceitual foi gerado a partir da revisão de literatura realizada, possibilitando, desta forma, a construção da fundamentação teórica que embasa este estudo e as suposições iniciais apresentadas e fundamentadas no item 1.3, as quais pretendeu-se confirmar ou desconfirmar ao final deste estudo.

O recorte teórico dentro de cada tema foi delimitado em subseções, a saber: i) Empresa Familiar (conceito de empresa familiar; características da empresa familiar; complexidade da empresa familiar; profissionalização da empresa familiar; profissionalização em instituição de ensino); ii) Cultura Organizacional (fundamentos da cultura organizacional; constituição e análise da cultura organizacional; mudança e transformação da cultura organizacional; a cultura organizacional nas organizações familiares; tipologia da cultura organizacional; metodologia para diagnóstico da cultura organizacional; IBACO-Instrumento Brasileiro de Avaliação de Cultura Organizacional); iii) Modelo de Gestão (modelos teóricos tradicionais; gestão estratégica; teoria da criação de estratégia de Mintzberg, (1998)).

Com relação à delimitação temporal, este estudo foi realizado entre fevereiro de 2016 até novembro de 2017, de forma a atender e cumprir o prazo estabelecido pelo programa de pós-graduação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Geograficamente, o estudo foi delimitado em uma instituição de ensino particular de médio porte, localizada em Volta Redonda - RJ, região Sul Fluminense, empresa empregadora desta pesquisadora, e o desenvolvimento do estudo compreendeu as áreas administrativa e pedagógica, por questão de acesso e coleta de informações pretendidas.

## **1.6 Caracterização da Empresa sob Pesquisa**

Roesch (1999) aponta que a caracterização da organização é importante e que os antecedentes ajudam a entender a situação problemática. Assim, sugere que sejam expostas informações históricas (acontecimentos desde sua fundação até a situação atual), sobre suas características (nacionalidade, quantidade de estabelecimentos/filiais, quantidade de funcionários, faturamento e tipos de produtos e/ou serviços produzidos e/ou prestados) e sobre o ambiente em que a organização está inserida (mercado em que atua o grupo empresarial em que está inserido).

A organização sob pesquisa é caracterizada como uma empresa familiar de médio porte, localizada em Volta Redonda - RJ, na Região Sul Fluminense, com atuação na área de Ensino-Educação há 45 anos.



**Figura 1- Localização Geográfica da Empresa**  
Fonte: skyscrapercity.com

Fundada em 1971 por um professor e educador, a instituição de ensino privada teve por objetivo oferecer cursos que suprissem a necessidade da região Sul Fluminense, que naquela época crescia tanto em proporção geométrica, quanto social e industrial, em função da forte ascensão da CSN - Companhia Siderúrgica Nacional.



**Figura 2 – Fotografia – Fachada da instituição de ensino**  
**Fonte: arquivo da empresa, 1971- 2016**

Trinta e quatro anos passados da fundação (com o falecimento do fundador no ano de 2005), a organização passou a ser comandada e dirigida por uma das herdeiras, com formação acadêmica na área de Pedagogia, ocupando o cargo de Diretora Acadêmica, acumulando funções administrativas e financeiras com seu esposo, cujo cargo é de Diretor Geral, com formação acadêmica na área das Engenharias. Este atua diretamente nas áreas administrativa, financeira e acadêmica da instituição.

Até a década de 90, a instituição de ensino oferecia, basicamente, cursos de nível fundamental, médio e médio-técnico em: Informática, Mecânica, Segurança do Trabalho, Eletrônica e Administração. Era a segunda maior escola técnica da região, estando somente atrás da ETPC - Escola Técnica Pandiá Calógeras, pertencente, à época, à CSN - Companhia Siderúrgica Nacional.

Oportunizada pelas demandas do mercado de trabalho da região, passou a oferecer, além dos cursos técnicos já mencionados, cursos pós-técnicos em 2003, bem como curso de bacharelado em Administração, Tecnologia em Recursos Humanos, Tecnologia em Logística e Tecnologia em Manutenção Industrial. Em 2012, passou também a ofertar curso de bacharelado em Psicologia. O Quadro 1 demonstra as áreas de ensino com o respectivo número de alunos matriculados da IE.

**Quadro 1 – Tipos de ensino e número de alunos**

<b>Área de Ensino</b>	<b>Nº de Alunos</b>
Ensino Médio	253
Médio Técnico	489
Pós Técnico	527
Ensino Superior	627
<b>TOTAL</b>	<b>1890</b>

**Fonte: Dados atualizados da empresa, Julho de 2016**

Para a caracterização do mercado onde a organização atua, bem como fatores de competitividade, destaca-se que o mercado econômico-consumidor da região, basicamente, gira em torno da atuação da CSN - Companhia Siderúrgica Nacional, que após sua privatização na década de 90, reduziu o seu quadro de funcionários à metade, acarretando grande impacto na economia local, pois muitos de seus trabalhadores migrantes retornaram para suas cidades de origem, diminuindo consideravelmente o público-alvo das Instituições de Ensino desta região.

Nota-se que desde a crise econômica de 2008, o quadro de desemprego na região vem aumentando gradativamente, entretanto tornou-se alarmante com a crise político-econômica pela qual o Brasil atravessava em 2015.

A região Sul Fluminense possui outras quatro instituições de ensino tradicionais e privadas – uma Fundação, duas Universidades e uma Faculdade que, juntas, significam forte concorrência à organização sob pesquisa, porém nenhuma delas possui a abrangência de tipos de ensino ofertados pela IE sob estudo. Todavia, são instituições de maior porte e mais bem estruturadas, além de contar número maior de funcionários.

A empresa sob pesquisa, que até 2010 contava com aproximadamente 350 empregados (administrativos, operacionais e pedagógicos), vem diminuindo seu quadro funcional. Em julho de 2016, contabilizava 230 colaboradores e em junho de 2017 o quantitativo diminuiu para 174. O Quadro 2 demonstra o quantitativo atual de colaboradores da empresa.

**Quadro 2 – Quantitativo de colaboradores por área de lotação**

Área de Lotação	Nº de Funcionários
Administrativo	36
Operacional	12
Pedagógico ICT	78
Pedagógico FaSF	48
TOTAL	174

**Fonte: Dados atualizados da empresa, Junho de 2017.**

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No intuito de embasar este estudo e fundamentar os resultados obtidos, o presente capítulo foi composto pela articulação de três eixos temáticos: Empresa Familiar, Cultura Organizacional e Modelo de Gestão, justificando-se ao final, as escolhas conceituais privilegiadas nesta dissertação.

### 2.1 Empresa Familiar

#### 2.1.1 Conceito de empresa familiar – indefinição legal

Antes de tratar diretamente do conceito de empresa familiar, é importante conhecer o conceito de empresa, tendo em vista que o primeiro é uma consequência do segundo, acrescido de características peculiares.

De acordo com Silva (2005), o conceito jurídico de empresa vem sendo objeto de discussão entre os doutrinadores, uma vez que a legislação é omissa quanto à sua definição e, no artigo 966 do Código Civil Brasileiro de 2002, apenas se conceitua o empresário considerando-o como quem exerce, profissionalmente, atividade econômica para a produção ou circulação de bens e serviços.

Assim, por indefinição legal, o conceito de empresa estaria baseado tanto em um conceito econômico, que considera a empresa como organização dos fatores de produção, quanto jurídico, pois que deve ser entendida como uma atividade econômica organizada, própria do empresário ou da sociedade empresarial.

Monteiro (2010, p.1), conceitua empresa como:

“um conjunto organizado de meios com vista a exercer uma atividade particular, pública ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana, podendo ser classificada por diversas variáveis: limitada ou sociedade anônima, micro ou de grande porte, atuante no setor primário, secundário, terciário ou até mesmo no quaternário. **Entretanto, independente de qualquer denominação existem algumas organizações com características peculiares: as empresas familiares**”.

(grifo nosso)

Paiva; Oliveira e Melo (2008), asseveram não haver consenso no que se refere ao conceito de empresa familiar, percebendo-se que o referido conceito está diretamente relacionado com suas características, como apontado por Monteiro (2010).

#### 2.1.2 Características da empresa familiar

Muito embora o elemento “família” represente a característica mais clara das empresas familiares, outros elementos são elencados, a partir da concepção e estudos de alguns autores.

Oliveira e Pecanha (2015) comentam que uma das conceituações mais utilizadas para se considerar uma empresa como familiar está relacionada à questão da propriedade, uma vez que uma empresa familiar estaria definida com base na coexistência de três situações: a empresa é de propriedade da família; a família é responsável pela estratégia da organização; e a família também é responsável pela administração do empreendimento com a participação de seus membros na diretoria da empresa.

Assim, para Oliveira e Pecanha (2015), a caracterização da empresa familiar estaria fundamentada na inter-relação da propriedade, empresa e família, tendo o elemento “família” como fator de distinção entre empresa familiar e não familiar.

Monteiro (2010) diz que para ser caracterizada como empresa familiar, o fator distintivo seria a ligação da empresa a uma família, resultando em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família. Geralmente esse tipo de empresa nasce a partir de um sonho, de um ideal ou da necessidade de sobrevivência do fundador, que inicialmente divide as tarefas com o seu cônjuge e, posteriormente, envolve os filhos nas atividades e operações da empresa.

Donnelley (1967), por sua vez, reconhece como empresa familiar somente aquelas em que o elemento família – propriedade e poder tenham sido exercidos há pelo menos duas gerações. Nesse sentido, para esse autor, o elemento sucessão é caracterizador das empresas familiares.

Com relação aos aspectos da gestão, Grybovski (2002) enfatiza que as características da gestão familiar são marcadas por um modelo de gestão burocrática e pouco transparente, cujo poder decisório concentra-se nas mãos do fundador.

Bernhoeft, Martins e Menezes (1999) relatam que, apesar de muitas características encontradas em empresas familiares, que também podem ser vistas em outro tipo de empresa, o aspecto familiar como característico daquela, está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que apenas com o seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

### **2.1.3 Complexidade da empresa familiar**

Esse tipo de empresa, pelo seu caráter eminentemente familiar, apresenta uma série de complexidades administrativas e de gestão (ALTAF e TROCCOLI, 2010) que, juntas, representam desafios a serem superados.

Sendo familiar, a empresa é transferida de geração para geração tendo, o fundador, papel relevante na história, cultura e trajetória da organização. É ele quem projeta suas crenças e seus valores na empresa, estabelece regras, define os objetivos, metas e resultados a serem alcançados em longo prazo (MONTEIRO, 2010).

Estudos realizados em empresas familiares (ALTAF e TROCCOLI, 2010; COSTA e BATISTA, 2003; DAVEL e COLBARI, 2000; DONNELLEY, 1967; MACÊDO, 2002; OLIVEIRA e PECANHA, 2015; PAPA e OLIVEIRA, 2009) apontaram que, geralmente, esse tipo de empresa apresenta alguns pontos de vulnerabilidade, tais como: conflitos de interesses entre família e empresa; conflitos de poder; e, no aspecto econômico e financeiro, a família e a empresa se confundem; falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros, além da tomada de decisões; nepotismo; gestão paternalista; resistência a mudanças, etc.

Gonçalves (2000) argumenta que quando as empresas familiares alcançam determinado nível de maturidade, alguns pontos críticos podem se tornar obstáculo para o seu crescimento, a saber: estrutura informal de gestão, valorização da confiança e tempo de serviço em detrimento à competência; nepotismo; falta de planejamento a longo prazo.

Diante disso, Ceribeli, Merlo e Morais (2010) entendem que a necessidade de profissionalização das empresas familiares está diretamente relacionada com o avanço no modelo e estilo de gestão, pois a mudança é necessária para suportar os eventos de crescimento da empresa, necessitando de formas mais profissionais de gestão, voltadas para um planejamento estratégico e melhorias das técnicas de gestão.

#### 2.1.4 Profissionalização da empresa familiar

Para Oliveira e Pecanha (2015), a profissionalização pode ser entendida como um processo de evolução da empresa em direção a um processo mais formalizado, podendo ser traduzida em termos de desenvolvimento da estrutura organizacional.

Ainda em Oliveira e Pecanha (2015, p.129-130), “a conceituação de empresa profissionalizada, em muitos aspectos, aproxima-se ao de organização burocrática, descrita por Weber (1982)”. Alguns desses aspectos relacionam-se com: prevalência do poder do administrador profissional sobre o administrador patrimonial; o predomínio da racionalidade funcional; a delimitação da autoridade e sua distribuição de forma estável; a exigência de qualificação para o emprego das pessoas; e a maior formalização das ações administrativas.

Para Donnelley (1967, p.189-197), “o administrador familiar pode levar vantagens sobre o administrador profissional, no que diz respeito à dedicação, à experiência, acesso a todos os setores da companhia e à imunidade contra as pressões intraorganizacionais. Por outro lado, a disposição da família proprietária em "abrir" as posições administrativas de alto nível da empresa a administradores profissionais parece constituir um atributo da maioria das empresas familiares que se tem mostrado longevas.”

Na mesma linha de argumento, Altaf e Troccoli (2010) afirmam que não se pode dizer que a empresa familiar possua vantagens em relação às que não o são, porque muitas vezes o que pode ser considerado vantajoso - isto é, vínculos emocionais intensos ou a possibilidade de acesso a um posto de trabalho por causa de ligações familiares - com o tempo pode se converter em inconvenientes.

De acordo com Papa e Oliveira (2009), o tema “profissionalização da gestão em uma empresa familiar” contempla diversas variáveis. Contudo, o que chama a atenção para o sucesso ou insucesso desse processo é a influência da cultura organizacional durante a transição da gestão familiar para a profissional, uma vez que a cultura está relacionada à natureza humana e ao que se constitui em valores apropriados à organização.

Nesse mesmo entendimento, Barth e Freitas (2012) argumentam que a empresa familiar deve buscar em sua cultura organizacional apropriações para a sua profissionalização. No que tange à profissionalização da empresa familiar, Bernhoeft, Martins e Menezes (1999) enfatizam que é importante considerar que ela não se refere exclusivamente aos aspectos organizacionais, uma vez que a mudança deverá, obrigatoriamente, ser precedida pela conscientização das pessoas que detêm a propriedade e o poder.

Estudo realizado por Costa e Batista (2003) identificou obtenção de êxito no processo de profissionalização em uma instituição de ensino familiar tendo, como consequência, a melhoria na dinâmica operacional da organização, mas também, por outro lado, nesse processo, identificou enfretamento de dificuldades decorrentes dos problemas de adaptação da própria família ao novo sistema de gestão.

Ceribeli, Merlo e Morais (2010), por sua vez, em estudos do processo de profissionalização de empresa familiar, constataram que a iniciativa rumo a uma gestão profissional deve partir dos proprietários e dirigentes da organização, substituindo o controle operacional pelo planejamento. Também foi evidenciada, no processo, a necessidade de estruturar um organograma formal de gestão e de ampliar o sistema de controle de micro para macro, com intuito de focar em resultados.

Altaf e Troccoli (2010) também apontam entraves encontrados no decorrer do processo de profissionalização de empresa familiar, tais como: as questões relativas à cultura organizacional, aos relacionamentos interpessoais, às relações de poder, à alocação de recursos, à configuração do setor e a definição de cargos, salários e funções.

Estudos realizados por Belmonte e Freitas (2013) evidenciaram que as empresas familiares que adotaram práticas de gestão estratégica, processo sucessório, controle, gestão de pessoas e gestão da cultura, tenderam a apresentar transformações em prol de uma gestão familiar profissionalizada.

Entretanto, se por um lado a profissionalização nas empresas familiares é forma de trazer mais racionalização para essas empresas, por outro lado pode significar a ruptura de seus valores culturais, uma vez que um novo tipo de gestão será implantado (MUZZIO e SILVA JUNIOR, 2014).

Assim, muito embora existam argumentos de que a empresa familiar possa ser bem gerida pela família por deterem a expertise do negócio, os seus gestores podem não deter conhecimento e experiência em áreas administrativas essenciais (MUZZIO E SILVA JUNIOR, 2014), fato que compromete a gestão do negócio num todo.

Então, profissionalizar a gestão significa assumir práticas de gestão mais racionais, modernas e menos personalizadas, por meio de um processo em que se integrem os gerentes contratados e assalariados aos administradores familiares (LODI, 1998). Muzzio e Silva Júnior (2014), porém, argumentam que a profissionalização só é efetivada quando parte ou todo o processo decisório é repassado às novas lideranças.

Nesse sentido, Souza (2001, p.51) entende que “uma empresa é profissionalizada por possuir executivos competentes e por transformar competências em atributos peculiares a toda a gerência.” Novos estilos de gestão, gerência participativa, corresponsabilizadora, criativa, empreendedora é um caminho a perseguir, argumenta Souza (2001).

Com relação ao administrador profissional, Lodi (1998) diz que por estar entre a família e os subordinados, ele representa o “homem do meio” e, por isso, deve otimizar as demandas desse público, que nem sempre estão alinhadas.

Assim, o processo de profissionalização precisa ser lento e gradual e pode começar com um número reduzido, mas de excelentes profissionais, de modo a minimizar os efeitos, principalmente os psicológicos e emocionais, advindos desse processo (SOUZA, 2001). É, portanto, um processo que demanda tempo de maturação das reais transformações implementadas e implantadas. (MUZZIO e SILVA JUNIOR, 2014)

### **2.1.5 Profissionalização em instituição de ensino**

Uma grande parte das organizações de ensino superior foi originada de escolas de propriedade de uma família e que resolveram ampliar suas atuações (JAMIL e SOUZA-SILVA, 2011). Asseveram os autores que as relações entrelaçadas entre família, propriedade e gestão fazem desta organização complexa e, como tal, exige um tipo peculiar de gestão.

No que se refere a estudos da profissionalização em empresa familiar no setor de ensino/educação, Sabia e Rossinholi (2001, p.2) relatam que “a década de 90 foi marcada por uma série de mudanças na gestão das instituições de ensino superior e que estas mudanças ocorreram em função do estabelecimento de um novo quadro na competitividade do setor, da economia e das próprias regulamentações do ensino superior.”

Jamil e Souza-Silva (2011, p.58) argumentam que “uma organização de ensino superior familiar é influenciada por duas lógicas: a empresarial e a familiar. A lógica familiar pressupõe questões relativas à família, à propriedade e ao controle, enquanto que a empresarial está voltada para o lucro e a sustentabilidade da organização.” Juntas, essas lógicas constituem formas diferentes de compreender uma organização de ensino, conferindo complexidade para tal tipo de organização, além de constituir um campo de estudos ainda pouco explorado (SOUZA-SILVA, 2001).



No mesmo sentido de argumentação, Silva Júnior (2006) diz que uma instituição de ensino superior familiar representa um tipo de organização com características específicas e complexas, uma vez que envolve a união de dois tipos distintos de organização: a instituição de ensino superior e a empresa familiar. Enquanto a primeira possui um sistema caracterizado pela estrutura de propriedade (entidade mantenedora e entidade mantida) e direção; a segunda, por sua vez, é caracterizada pelos elementos: família, propriedade e direção. “A junção destas características potencializa a complexidade que ambas, isoladamente, já possuem” (SILVA JÚNIOR, 2006, p.14).

Muito embora haja expressiva expansão de empresas do setor de ensino/educação, este tipo de organização de cunho familiar tem sido pouco abordada na literatura gerencial (COSTA e BATISTA, 2003). Os autores destacam que as especificidades das organizações escolares podem impor novos desafios ao processo de profissionalização, tendo em vista a necessidade de se equilibrar aspectos administrativos e pedagógicos, requerendo, desta forma, um perfil mais complexo dos gestores.

Assim, cabe ressaltar que, por se tratar de um tema amplo e complexo, principalmente quando aliado ao setor de ensino/educação, o presente estudo tratou apenas dos aspectos administrativos e relativos à cultura organizacional deste tipo de empresa. Os aspectos ligados à gestão educacional, poderão ser objeto de continuidade deste estudo, em oportunidade futura.

## **2.2 Cultura Organizacional**

O estudo da cultura tem despertado interesse na área de ciências sociais aplicadas nas últimas décadas, apesar da pouca atenção dispensada aos estudos organizacionais no contexto nacional (LIMA, 2014; MOTTA e CALDAS, 1997). Esse crescente interesse refere-se ao entendimento de que as organizações são influenciadas pelos aspectos culturais em, praticamente, todas as suas dimensões (LIMA, 2014).

Da complexidade do tema, emergem múltiplas abordagens e entendimentos, não havendo consenso sobre a sua conceituação; comportando, dessa forma, múltiplas definições. Para Lima (2014), o termo cultura organizacional seria, assim, um “guarda-chuva” conceitual que engloba interessados em fenômenos culturais e simbólicos nas organizações com abrangência multidisciplinar.

Nesse sentido e a respeito do conceito de cultura nos estudos organizacionais e a respeito da evolução e diversidade do conceito de cultura organizacional, Martin e Frost (2001) retratam várias perspectivas e abordagens sobre a cultura em estudos organizacionais.

Segundo esses autores as divergências sobre epistemologia, metodologia, ideologia e teoria política, se por um lado podem ser muito informativos e enriquecedores, pois as críticas desafiam as certezas e inspiram novas ideias; por outro lado a gravidade das divergências cria caos e conflito em vez de consenso.

Assim, Martin e Frost (2001) retratam a “luta pelo domínio intelectual na área de estudos sobre cultura organizacional” afirmando que: “quer seja desejado, quer seja evitado o conflito aberto acerca de questões fundamentais, é evidente que qualquer estudo de pesquisa de cultura organizacional, deve levar em consideração a existência dessas divergências (MARTIN e FROST, 2001, p.220)”.

Relatando a história dos interesses pelos estudos da cultura a partir do final da década de 70, fase denominada por Martin e Frost (2001, p.222-223) de “vanguarda revolucionária”, os autores dizem que se pesquisadores partilhavam da ideia de que “a estrutura cultural permitiria ampliar os tipos de fenômenos organizacionais estudados”. Assim, as pesquisas

poderiam ser realizadas por meio de estudos que permitissem coletar dados informais, estudar e aprender com histórias, eventos, dramas e o tédio das organizações.

Seguindo os avanços dos estudos, perspectivas e novas abordagens sobre cultura organizacional, Martin e Frost (2001) elencam: a) a engenharia de valor; b) a perspectiva da integração; c) a perspectiva da diferenciação; d) a perspectiva da fragmentação e; e) a iniciativa meta-teórica.

A abordagem cultural denominada “engenharia de valor” foi marcada por publicações orientadas e escritas sob o ponto de vista gerencial, nas quais os líderes culturalmente eficientes moldados em seus próprios valores, seriam capazes de criar uma cultura fortemente unificada.

Pela perspectiva da integração (MARTIN e FROST, 2001) as manifestações culturais são consistentes entre si e apenas uma única manifestação pode representar a cultura em sua totalidade. Já na perspectiva da diferenciação, a cultura organizacional não é unitária, mas sim uma conexão de influências ambientais que se cruzam, criando um conjunto de subculturas. Importante salientar que tanto estudos de integração quanto estudos de diferenciação abordam os aspectos dos valores, significados e símbolos.

De outra forma, pela perspectiva da fragmentação as relações entre as diversas formas de manifestação da cultura não são nem muito consistentes, nem muito inconsistentes (MARTIN e FROST, 2001) e é justamente por isso que a falta de consenso e a existência de ambiguidades são a base de estudo da cultura organizacional. “De acordo com a perspectiva da fragmentação, a essência de qualquer cultura é a ambiguidade que tudo invade” (MARTIN e FROST, 2001, p.234).

Os autores afirmam, ainda, que a estrutura imposta pelas teorias da integração, diferenciação e fragmentação comporta subjetividade no decorrer da coleta e interpretação de dados sobre cultura, e que a depender do ponto de vista do pesquisador, pesquisas tendenciosas podem ocorrer; além do que, seria ilusão supor que determinada organização apresente uma cultura caracterizada somente por uma única perspectiva. Assim, devido ao fato de que em qualquer pesquisa em cultura organizacional exista a possibilidade de se deparar com aspectos relativos às três perspectivas, a “iniciativa meta-teórica” (análise da cultura organizacional sob as três perspectivas) é apresentada pelos autores como forma de alcançar uma compreensão mais profunda do contexto cultural.

Por fim, os autores citam algumas percepções e soluções que atualmente estão registradas nas literaturas e que podem aumentar as chances de abordagens mais bem pensadas, criativas e informadas sobre o trabalho e a vida com cultura (MARTIN e FROST, 2001, p.241-243), a saber:

i) ao tomar emprestado e adaptar teorias recentes sobre cultura organizacional há uma tendência em simplificar demais o significado de cultura organizacional;

ii) nenhuma teoria ou conjunto de teorias sobre cultura pode ser considerada superior às demais. Ao contrário, é preciso adotar estruturas de múltiplas perspectivas, porque nas organizações os valores, práticas e interpretações podem gerar consenso, conflitos ou até mesmo não serem bem definidas.

iii) para administrar mudanças, é necessário atingir objetivos comuns de forma a incorporar e retratar a realidade como uma série de ficções e ilusões.

iv) utilização de técnicas de desestruturação para auxiliar na construção de teoria, estratégia, plano de ação ou história de modo mais útil, uma vez que certas histórias culturais são mais convincentes que outras e algumas exercem mais influências que outras;

v) se a verdade for uma questão de credibilidade e não de uma condição objetiva, a questão de administração de mudanças passa a ser uma questão de desenvolvimento de planos

que tenham credibilidade e de formulações de questões que abordem as diversas percepções ao invés de impor ou inserir um conjunto novo de valores em determinada situação.

vi) os agentes de mudança precisam estar atentos às várias perspectivas teóricas e alinhá-las aos seus planos e estratégias de mudanças. Isso porque nenhum plano pode ser construído para o agora e para sempre.

vii) as organizações apresentam elementos simultâneos de integração, conflito, poder, incertezas e construção da verdade. A partir dessas compreensões, os pesquisadores podem formular definições, teorias, investigações e práticas sobre cultura.

As percepções preservadas se tornam “munição usada em nome da verdade”, na luta pelo domínio intelectual na área de estudos sobre cultura organizacional” (MARTIN e FROST, 2001, p.244). Assim, os autores se posicionam no sentido de que, diante da ambiguidade de abordagens e perspectivas teóricas sobre cultura organizacional, é preciso que pesquisadores tenham pensamento livre para desenvolver novas ideias, não sendo necessário “imitar ou aderir rigidamente” a quaisquer delas.

Smircich (1983), por sua vez, assevera ser necessária uma avaliação crítica sobre os pressupostos subjacentes às diferentes formas como o conceito de cultura é utilizado em estudos organizacionais. De acordo com a autora, o conceito de cultura tem sido emprestado da antropologia, não havendo consenso sobre o seu significado e relativamente aos estudos organizacionais tem sido cada vez mais aplicado.

Ao analisar temas de investigação em organização e gestão, examinando os pressupostos subjacentes e metáforas, Smircich (1983) realizou interseções entre o conceito de cultura aplicável no campo da antropologia, aos conceitos da “organização” para as teorias da organização, vinculando, desta forma, cultura à organização, além de demonstrar a viabilidade e variedade de campos investigativos da cultura em organizações. “Cada uma destas cinco áreas temáticas de pesquisa representa um modo viável de investigação. Consideradas juntas, elas demonstram que o conceito de cultura aplicado para estudos organizacionais é variado e rico.” (Smircich, 1983, p.342) (tradução livre).

**Quadro 3 - Interseções entre teoria da cultura e teoria da organização**

CONCEITO DE CULTURA PARA ANTROPOLOGIA	TEMAS DE INVESTIGAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	CONCEITOS DE "ORGANIZAÇÃO" PARA A TEORIA DA ORGANIZAÇÃO
A cultura é um instrumento que atende às necessidades biológicas e psicológicas humanas. Ex.: Funcionalismo de Malinowski	Intercultural ou Gestão Comparativa	As organizações são a realização de tarefas de instrumentos sociais. Ex.: Teoria de gestão clássica
A cultura funciona como um mecanismo de regulação adaptativa. Ela une os indivíduos às estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown	Cultura Corporativa	As organizações são organismos adaptativos existentes por meio de um processo de troca com o meio ambiente. Ex.: Teoria da contingência
A cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura por meio de um número finito de regras. Ex.: Etnociência de Goodenough	Cognição organizacional	As organizações são sistemas de conhecimento. "Organização" repousa no trabalho de significados subjetivos que os membros da organização compartilham em graus variados e parecem funcionar de uma maneira semelhante a uma regra. Ex.: Teoria da organização cognitiva

<p>A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser entendida. Ex.: A antropologia simbólica de Geertz</p>	<p>Simbolismo organizacional</p>	<p>As organizações são padrões do discurso simbólico. A "organização" é mantida através de modos simbólicos, como a linguagem que facilita significados e realidades compartilhadas. Ex.: Teoria da organização simbólica</p>
<p>A cultura é uma projeção da infraestrutura inconsciente universal da mente. Ex.: Estruturalismo de Levi-Strauss</p>	<p>Processos organizacionais inconscientes</p>	<p>As formas e práticas organizacionais são as manifestações dos processos inconscientes. Ex.: Teoria organização de transformação</p>

Fonte: Adaptado de (SMIRCICH, 1983, p.342)

Argumentando sobre os diferentes interesses e propósitos das pesquisas sobre cultura no campo organizacional Smircich (1983) finaliza dizendo que: “quer seja a cultura tratada como um fator de fundo, uma variável organizacional, ou como metáfora para conceituar a organização, a ideia de cultura concentra a atenção nas qualidades expressivas e não racionais da experiência de organização, pois é a cultura que legitima a atenção aos aspectos subjetivos e interpretativos da vida organizacional (SMIRCICH, 1983, p.354)”.

## 2.2.1 Fundamentos da cultura organizacional

Partindo de uma visão antropológica, cultura seria a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Por esse entendimento, está implícita a noção do ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Já numa visão sociológica, a cultura é a adaptação em si, sendo a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente (MOTTA e CALDAS, 1997, p.16). Em ambos os casos, o fator ambiente se faz presente.

Para Motta e Caldas (1997) a cultura comporta ainda outros dois tipos de visão. Uma parte de combinações diversas dos traços presentes no inconsciente humano, apresentando-se como símbolos, cujos significados nos dão a chave para identificação da cultura de uma comunidade humana. O outro tipo de visão estaria relacionado às formas de cognição que caracterizam as diversas comunidades que optam por determinar maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade.

Morgan (2002), ao tratar da criação da realidade organizacional, aponta que os valores comuns, crenças comuns, significados comuns e interpretações compartilhadas são maneiras diferentes de descrever uma cultura. Entretanto, evidências sugerem que as organizações desenvolvem culturas que guiam o pensamento e o comportamento dos seus funcionários, tornando-se padrões únicos que refletem a história única de cada organização (SCHEIN, 2001).

Nesse sentido, Morgan (2002) e Schein (2001) entendem que partes importantes da cultura são essencialmente invisíveis e, como tais, encontram-se em níveis profundos, constituindo-se em modelos mentais compartilhados, que os membros adotam e admitem como corretos.

Quando consideramos as organizações como cultura, vemo-las como mini sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças. Assim, o conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida (MORGAN, 2002). Dessa forma, a cultura é uma metáfora de considerável relevância para a compreensão das organizações.

Portanto, a chave para entender uma cultura é procurar experiências e conhecimentos comuns (SCHEIN, 2001).

O comportamento das organizações varia de acordo com a sua cultura (MOTTA e CALDAS, 1997). Motta e Vasconcelos (2008, p.319) argumentam que os grupos que detêm o poder na organização (normalmente os dirigentes) definem os padrões oficiais a serem seguidos pelos outros grupos. “Os valores e as formas de ação são socialmente aceitos nesse sistema e instituem mecanismos de controle social a fim de que esses padrões sejam efetivamente obedecidos. Esses padrões constituem a cultura organizacional oficial.”

Em Andrade (2009), nota-se que a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho percebido pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Abrange, além de normas formais, o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes das pessoas na organização.

Para esse autor, a cultura organizacional é composta por pressupostos psicossociais, tais como: normas (padrões de conduta que podem refletir nos valores), valores (conjunto de atributos), recompensas (influenciador de comportamento) e poder (influenciador de padrões culturais).

Schein (2001), uns dos pioneiros dos estudos da cultura corporativa, explica aspectos intrínsecos à cultura organizacional, aponta caminhos para analisá-la e fornece um conjunto de ideias aplicáveis à mudança organizacional.

### 2.2.2 Constituição e análise da cultura organizacional

Muito embora as crenças, os valores e os hábitos compartilhados representem manifestações de aspectos culturais importantes, por si só, não são o bastante para compreender a cultura em seus níveis mais profundos. Tais níveis devem ser compreendidos e administrados. A Figura 3 ilustra os níveis da cultura, segundo Schein (2001).

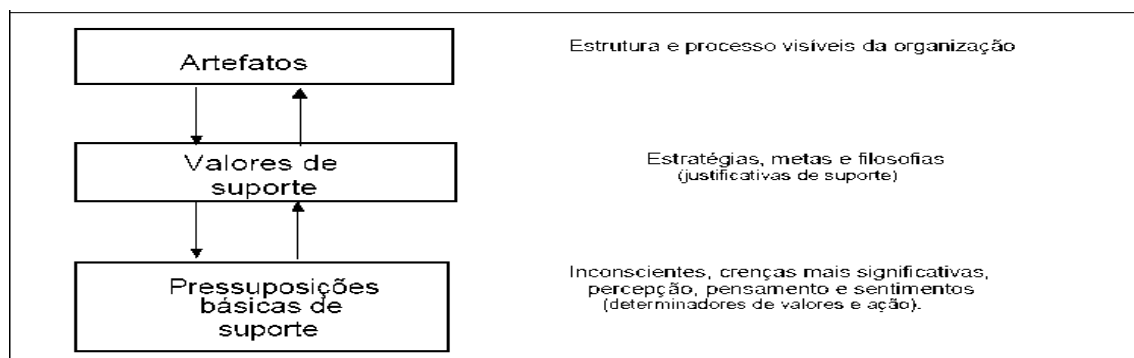


Figura 3: Níveis da Cultura (Schein, 2001 p.32)

O nível dos artefatos é o de mais fácil observação. Nesse nível, a cultura é clara e possui aspectos emocionais imediatos assim que se entra em contato com a organização (arquitetura, decoração, clima e a forma como as pessoas se comportam e agem entre si e com os clientes). Porém, partindo somente da análise desse nível, ainda é impossível compreender a cultura da organização, pois no nível dos artefatos a análise ainda é “rasa”; sabe-se “como” as pessoas se comportam e agem, mas ainda não se sabe o “porquê”.

Quando se entra no nível de análise dos valores casados (princípios e valores justificados), começa-se a compreender a cultura não só a partir de observação (artefatos), mas também com perguntas que possam responder sobre as coisas que a organização valoriza.

Todavia, nessa etapa, ainda não se pode tipificar a cultura, sendo necessária uma percepção e reflexão mais profunda a fim de encontrar de forma coerente, os valores e princípios reais da organização.

No terceiro nível de análise da cultura – certezas tácitas e compartilhadas -, é necessário pensar a organização sob o ponto de vista histórico. Schein (2001, p.35) propõe a seguinte reflexão: “Por toda a história da organização, quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida?”

Ideias que os fundadores trazem consigo são partilhadas com os membros da organização ao longo dos anos, porém só se tornam admitidas por todos à medida que os novos membros percebem que as crenças, valores e certezas do fundador levaram a empresa ao sucesso e, por esse motivo, devem ser corretas. São essas certezas que precisam ser descobertas.

Dessa forma, a essência da cultura corporativa para Schein (2001, p.39) “são as crenças tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário. Ela resulta no “jeito como fazemos as coisas por aqui”.” Analisando inversamente estas certezas tácitas (no nível mais profundo) é possível entender aquilo que é observável no “nível dos artefatos”. Porém, a compreensão da cultura pela análise inversa seria praticamente impossível.

Schein (2001, p.45) diz que “a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história.” Entretanto, o autor enfatiza que essa definição ainda é abstrata. É preciso ter uma visão mais realista do conteúdo da cultura, partindo de questões de sobrevivência externa, integração interna e certezas profundas. O Quadro 4 permite visualizar o conteúdo da cultura organizacional.

**Quadro 4 - Conteúdo da cultura corporativa**

<b>QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA EXTERNA</b>	<b>QUESTÕES DE INTEGRAÇÃO INTERNA</b>	<b>CERTEZAS PROFUNDAS</b>
Missão, estratégia, objetivos; Meios: Estrutura, sistemas, processos; Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção.	Linguagem e conceito comuns; Identidade e limites do grupo; Natureza e autoridade e dos relacionamentos; Alocação de recompensas e status.	Relacionamentos humanos com a natureza; Natureza da realidade e da verdade; Natureza da natureza humana; Natureza do tempo e do espaço.

**Fonte: Adaptado de Schein (2001)**

Questões externas relativas à missão implicam desvendar qual é a missão fundamental da empresa, qual a sua razão de ser e o que justifica a sua existência. No plano da estratégia e objetivo, é preciso descobrir como a estratégia da organização e os objetivos se adaptam à missão ou de onde vieram a estratégia e o conjunto de objetivos.

As questões externas relativas aos meios implicam saber como a empresa desenvolveu sua abordagem para alcançar seus objetivos; como e por que ela desenvolveu a estrutura que tem; se a estrutura formal da empresa e a forma de cumprir as tarefas refletem amplamente as crenças dos fundadores e líderes e se existem subculturas na empresa e em que elas se baseiam.

O modo como a organização se avalia, detecta seus erros e os corrige corresponde à terceira questão de sobrevivência externa que deve ser desvendada. Para Schein (2001), “a coleção de erros, assim como sua detecção, reflete a história da empresa e a personalidade de

seus fundadores.” Os mecanismos de detecção e correção de erros variam de empresa para empresa, desde as ferramentas de medição de desempenho e recompensas até as punições. Na prática, é preciso descobrir qual sistema a empresa adota para detectar os seus erros e como a empresa descobre se os objetivos importantes estão sendo cumpridos.

Questões de integração interna e que fazem parte do conteúdo da cultura organizacional, por sua vez, devem ser analisados juntamente com as questões externas, pois com ela interagem. A linguagem e conceitos comuns são manifestações óbvias à cultura e representam o modo de pensar comum. Na prática, é preciso descobrir se a empresa utiliza “jargões” e qual o linguajar e maneira de pensar dos empregados estão associados à organização.

A identidade e limites do grupo são representados pelos símbolos associados à organização (logomarca, uniformes, etc.), além das formas e sistemas de inclusão, integração e socialização dos seus membros. Questões relativas aos relacionamentos implicam o grau de autoritarismo e intimidade entre os membros, principalmente em diferentes níveis hierárquicos. A última questão de integração interna refere-se ao modo pelo qual são alocadas as recompensas e o status. Isso significa dizer que é preciso saber qual e como funciona o sistema de prêmios e status: mérito, tempo de serviço, desempenho, etc.

A próxima etapa da análise parte do conteúdo da cultura sob o aspecto das certezas profundas sobre a realidade, o tempo, o espaço, a verdade, a natureza humana e os relacionamentos humanos. Essa etapa deve ser analisada em conjunto com as outras duas etapas (externas e internas), já comentadas anteriormente. Aqui, devem ser descobertas questões relativas ao modo como a organização se vê diante das demais empresas do setor (dominante, aspirante, adaptada, passiva) e quais são as suas aspirações para o futuro.

Outra questão a ser desvendada nesse nível de análise refere-se ao “lado humano da empresa”. O que pode ser melhorado na empresa e nas pessoas, que certezas ou mensagens se escondem por debaixo dos sistemas de incentivos, recompensas e controles da empresa, além de saber se esses sistemas transmitem confiança aos membros da organização.

Saber se os interesses individuais imperam sobre os interesses grupais é outro ponto de análise ligado às certezas sobre os relacionamentos humanos. As decisões tomadas baseiam-se em fatos ou opiniões? São programadas e planejadas? Os membros são consultados e incentivados a opinar sobre as decisões?

Certezas culturais sobre o tempo e espaço são mais difíceis de decifrar (SCHEIN, 2001), porém são mais decisivas para determinar quão confortável um membro se sente na organização. Aqui as questões sobre pontualidade, compromisso e comprometimento estão alinhadas ao planejamento e ao uso do tempo no trabalho e o layout físico da empresa reflete o estilo de trabalho e o status: tamanho dos escritórios, conforto, privacidade.

Schein (2001) assevera que as certezas culturais vêm à tona quando a empresa detecta problemas na sua forma de operar ou então mostram-se como parte de autoavaliação estratégica. A autoavaliação, realizada através dos níveis de análises acima descritas, constitui apenas o início do desvendar de uma cultura organizacional única e pessoal.

Nesta fase, a capacidade do “pesquisador clínico” em decifrar a cultura da organização pesquisada ainda é limitada devendo, o mesmo, realizar um estudo mais detalhado e previamente elaborado com a utilização de outras técnicas.

Fleury e Fischer (1996, p.21-22) reconhecem que os estudos propostos por Edgar Schein constituem referencial para pesquisas sobre cultura, entretanto argumenta que a linha de estudos do autor torna-se incompleta quando deixa de examinar “a dimensão do poder intrínseca aos sistemas simbólicos, o seu papel de legitimação de ordem vigente e ocultamento das contradições das relações de dominação.”

Assim, os caminhos para desvendar a cultura de uma organização, segundo orientação de Fleury e Fischer (1996), devem abordar: o histórico da organização; o processo de socialização de novos membros; as políticas de recursos humanos; o processo de comunicação; a organização do processo de trabalho e as técnicas de investigação; uma vez que, dessa última, derivam as propostas teórico-metodológicas desenvolvidas por cada autor.

Pela proposta de Fleury e Fischer (1996), a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que são capazes de ordenar, atribuir significações e construir a identidade da organização - como em Schein (2001). Porém, esses elementos simbólicos, além de agirem como elementos de comunicação e consenso, também ocultam e instrumentalizam as relações de poder.

### **2.2.3 Mudança e transformação da cultura organizacional**

Para Schein (2001), não existe cultura melhor ou pior, correta ou incorreta. Tudo é uma questão de ajuste aos objetivos pretendidos pela organização e/ou ao ambiente.

Do mesmo modo, Fleury e Fischer (1996) argumentam que não existe uma maneira correta ou “fórmulas prontas” para a realização do processo de mudança ou transformação da cultura. É preciso pensar e planejar o processo, desde os aspectos do diagnóstico ao de compreensão da sua necessidade.

De acordo com Schein (2001, p.119), “qualquer mudança começa com alguma desconfirmação”. Para o autor, a “desconfirmação” seria um tipo de força que perturba o equilíbrio como, por exemplo, uma ameaça, um desconforto ou insatisfação.

Assim, antes de tratar das questões culturais, é necessário descobrir eventos “desconfirmadores”, ou seja, definir claramente os problemas que estão afetando a organização e que são alvo de mudanças.

Os dados “desconfirmadores”, para Schein (2001), podem não ser necessariamente um problema, mas podem ser sintomas que abrirão caminho para estudos de diagnóstico que possibilitem diferenciar os sintomas do problema das causas subjacentes, além de considerar as inúmeras causas possíveis. A partir desta análise, poderá surgir a primeira necessidade de avaliar a cultura para compreender a extensão do envolvimento dos elementos culturais na situação-problema.

Os mecanismos de mudança se diferenciam a partir do tempo de existência da empresa (SCHEIN, 2001). Do ponto de vista cultural, ao contrário das empresas em formação, as empresas de meia-idade já estão estabelecidas e devem se manter num processo de crescimento e renovação contínua. Um dos aspectos mais importantes nessa fase de vida organizacional relaciona-se ao fato de que a cultura é um determinante inconsciente da maioria dos acontecimentos, inclusive sua missão e estratégia.

Schein (2001, p.28) comenta que numa organização de meia-idade existe uma probabilidade maior de já ter passado por várias gerações. Por isso três aspectos relativos às suas questões culturais devem ser observados, a saber: “a) como manter os elementos da cultura que continuam adequados e relacionados com o sucesso da organização; b) como integrar, misturar ou, pelo menos, sublinhar as várias subculturas; c) identificar e mudar aqueles elementos da cultura que podem ser cada vez menos funcionais à medida que as condições do ambiente externo mudam.”

Assim, nesse estágio de vida organizacional, Schein (2001) enfatiza que se faz necessária uma avaliação da cultura de forma minuciosa, a fim de manter algumas partes da cultura e mudar outras, num processo de transformação, pois alguns elementos culturais antigos precisarão ser “desaprendidos”. Porém, não se deve pressupor que toda mudança é cultural, afirma o autor.



Desaprender ou abandonar velhos hábitos e costumes, não é tarefa fácil, tampouco rápida e uma das barreiras desse processo consiste na “resistência à mudança”, sendo, portanto, necessária uma mudança sistematicamente planejada e gerenciada (FLEURY e FISCHER, 1996; SCHEIN, 2001) que envolva líderes e equipes de mudança operando em estruturas paralelas.

Em linha de entendimento semelhante, Pettigrew (1996) afirma que as crenças básicas e os pressupostos dentro da organização são muito difíceis de modificar e, a partir da análise do caso concreto, seria preferível e mais fácil modificar apenas algumas manifestações da cultura como, por exemplo, estrutura e sistemas administrativos.

Ao comentar sobre a importância da cultura corporativa, Schein (2001) enfatiza que conhecer as forças culturais que operam em uma organização é essencial para a tomada de decisões administrativas e gerenciais. Agindo dessa forma, é possível antecipar as consequências e escolher as que são desejáveis ou não. Para mudar a forma de trabalhar da organização, Schein (2001) aconselha que, primeiramente, é preciso descobrir como a cultura existente pode ajudar ou atrapalhar.

Nesse sentido, focalizar e identificar certezas específicas que constituem verdadeiros constrangimentos e localizar elementos positivos que suportam a cultura seria, assim, um primeiro passo para a elaboração de planos de ação que auxiliem na mudança/transformação. “Na maioria das tentativas de mudança organizacional, é muito mais fácil aproximar-se do que fortalece a cultura do que superar os impedimentos através da mudança cultural”, assevera Schein (2001, p.93).

Assim, o primeiro passo para a realização de mudanças compreende responder as seguintes questões propostas por Schein (2001): Por que mudar? A mudança é necessária e exequível? Se a resposta a esta segunda questão for afirmativa, o próximo passo será identificar o estado atual e a definição do estado futuro desejável. A partir disso, um programa de mudança deve ser projetado via gestor de mudança, equipe de mudança, líderes de mudança ou comitê de mudança.

## **2.2.4 A cultura nas organizações familiares**

A cultura é a principal fonte de identidade de uma organização, porém, em muitas delas, é reflexo da cultura de seu fundador. Dessa forma, desafiar qualquer elemento cultural seria o mesmo que questionar o fundador ou o dono da organização. Nesses casos, os elementos culturais se tornam sagrados e difíceis de mudar, portanto mais uma questão de evolução e reforço dos elementos culturais (SCHEIN, 2001, p.27).

Macêdo (2002), em estudos realizados sobre o impacto da psicodinâmica do poder e da cultura organizacional no processo decisório em uma empresa familiar brasileira, encontrou como resultado que o processo decisório tendente ao improvisado e busca de consenso é influenciado pelas relações de poder e por aspectos emocionais, ligados a fatores culturais das empresas familiares.

Ao se analisar as definições, conceitos e caracterizações de cultura organizacional em conjunto com as características da empresa familiar – propriedade, empresa e família - nomeadamente o elemento “família” como principal distinção, somado com a relevância do papel do fundador e com a existência de pessoas da família na diretoria, percebe-se que a cultura da própria família exerce forte influência na cultura da empresa familiar.

### 2.2.5 Tipologia da Cultura Organizacional

As tipologias partem de algumas dimensões básicas para identificar determinados tipos nos quais as culturas podem ser classificadas, muito embora os tipos puros dificilmente sejam encontrados (FERREIRA et al, 2002). A partir de estudos sobre os traços culturais nacionais, pesquisadores desenvolveram modelos tipificadores da cultura (HOFSTEDE, 2011; PRATES e BARROS, 1997; SCHNEIDER, 1996).

O modelo de Schneider (1996) compreende aspectos como: liderança, autoridade, tomada de decisão, estrutura, relacionamentos, seleção de pessoal e gerenciamento de desempenho, e foi baseado em traços característicos de organizações militares, familiares, religiosas e universitárias.

Prates e Barros (1997), por sua vez, propõem um modelo baseado na cultura brasileira e no estilo brasileiro de administrar, composto por quatro subsistemas, a saber: institucional (formal); pessoal (informal); líderes e liderados. Tais subsistemas apresentam interseções entre si (concentração de poder, personalismo, postura de expectador e evitamento de conflito) de onde se extraem os traços culturais comuns. Em última análise, os subsistemas anteriores articulam-se com traços culturais especiais (paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo e flexibilidade).

Hofstede (2011, p.3), resumidamente, conceitua cultura como “A programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros”. A autora enfatiza que a cultura é um fenômeno coletivo ligada a diferentes outros coletivos e, em cada coletivo, existe uma variedade de indivíduos.

Para Hofstede (2011), os indivíduos possuem características próprias que variam de acordo com a sociedade na qual estão inseridos e defende o estudo da cultura de acordo com níveis de agregação (tribos, nações, organizações), mas também pode ser estudada em relação a gêneros, relações e classes.

Ao relatar sobre os modelos propostos por outros autores, Hofstede (2011) os critica sob o argumento de usarem classificações que representam reflexões subjetivas, pois tentam ordenar uma realidade complexa, num tipo “modal” (comum), faltando-lhes clareza e mistura dos níveis de análise.

Assim, ancorado em padrões de análise do tipo: relação de poder; concepção do eu (gênero) e dilemas e conflitos primários (formas de lidar, controle de agressão e expressão versus inibição de afeto), Hofstede (2011) propõe um modelo composto por seis dimensões das culturas nacionais: distância do poder; prevenção da incerteza; individualismo *versus* coletivismo; masculinidade *versus* feminilidade; orientação de curto prazo *versus* orientação de longo prazo; indulgência *versus* restrição. A teoria das dimensões culturais de Hofstede (2011) oferece uma estrutura que viabiliza a análise dos valores culturais que afetam o comportamento e fornece pistas de como as pessoas de uma determinada cultura agem.

Para Hofstede (2011) a dimensão da distância do poder está relacionada ao modo pelo qual numa determinada organização os membros de hierarquia inferior aceitam a desigualdade de poder, acatando decisões que lhes servirão de base para orientação do trabalho. Nesse aspecto, um alto índice de distância do poder significa que não há acessibilidade aos superiores hierárquicos, existindo a tendência de membros de hierarquia inferior não questionarem decisões de hierarquia superior. Já o baixo índice de distância de poder significa igualdade de poder decisório entre os níveis hierárquicos e acessibilidade aos superiores hierárquicos.

A prevenção da incerteza justifica-se pelo evitamento de riscos provenientes de situações inesperadas. Uma cultura com tendência à aversão de incerteza seria, assim, um

estado de permanência em “zona de conforto” em detrimento ao enfrentamento de riscos provenientes das ameaças em situações do dia a dia. Ou seja, evita-se o risco para se evitar um possível fracasso.

Quanto ao individualismo versus coletivismo, Hofstede (2011) argumenta que em culturas com predomínio do individualismo, as pessoas tendem a tomar decisões independentes e se preocuparem consigo mesmas, enquanto em culturas com predomínio pelo coletivismo os laços grupais são fortes.

A dimensão masculinidade *versus* feminilidade, refere-se à competição e busca por resultados, tendência à assertividade e sucesso material como traço de masculinidade, em oposição à feminilidade, em que as pessoas são focadas em construir boas relações e qualidade de vida.

Quanto à orientação de curto e longo prazo, Hofstede (2011) argumenta que nas culturas com traços orientados para o longo prazo, as pessoas tendem a ser persistentes, cautelosas e são incentivadas a investirem no futuro, adaptando suas tradições ao contexto de modernidade, com relações de valorização e respeito aos membros mais velhos. Já as culturas com traços de curto prazo tendem a respeitar as tradições, são orientadas pelo investimento de curto prazo, imediatismo e as relações entre os membros são tidas como importantes quando existe a possibilidade de proveito.

Por fim, a indulgência *versus* restrição relaciona-se ao sentido de prazer, felicidade e satisfação das necessidades humanas básicas. Nas culturas com traços de indulgências, os comportamentos são livres, as pessoas são mais positivas e a maioria declara-se feliz, ao contrário de cultura com traço de restrição, em que os comportamentos são reprimidos, regradados e as pessoas são pessimistas.

Em seus estudos, Hofstede (2011) validou qualitativa e quantitativamente as dimensões por ele propostas, afirmando que validar as dimensões de uma cultura não é questão puramente quantitativa, mas sim interpretar de forma qualitativa o significado das dimensões em diferentes sociedades culturais.

Schein (2001), entretanto, estudou, analisou e diagnosticou culturas organizacionais, sem se deter em tipologias, concentrando-se em aspectos relativos aos níveis de análise propostos por ele para desvendar as “certezas profundas” como representantes das características essenciais à cultura, privilegiando a metodologia qualitativa em detrimento da quantitativa.

## **2.2.6 Metodologia para diagnóstico da cultura organizacional**

De acordo com Schein (2001), um pesquisador tradicional não consegue motivar os membros de uma organização para que revelem tudo o que ele precisa saber. Assim, situações e fatos importantes sobre vida organizacional podem permanecer ocultos com os funcionários.

Parte-se do princípio de que quando as empresas se dão conta que necessitam de ajuda e expressam essa necessidade, se estabelece uma relação psicodinâmica, abrindo caminho ao pesquisador para observar, perguntar e descobrir coisas que revelem o âmago da vida organizacional (Fleury e Fischer, 1996; Schein, 2001). É justamente nesse âmago que residem as questões culturais da empresa. Esse nível de investigação, tão importante e necessário para decifrar questões culturais, foi denominado por Schein (2001) de “pesquisa clínica”.

Para a “pesquisa clínica”, todos os tipos de dados coletados são importantes e emergem de interações entre o pesquisador, o ambiente e os membros da organização. Extrapolar desses dados constitui a essência da “pesquisa clínica”, afirma Schein (2001). A combinação entre experiência prática, teorias e pesquisas já realizadas, constitui a base de

conhecimento para que o “pesquisador clínico” realize boas descrições e análises, etapas essas necessárias à ciência.

Schein (2001) considera que, muito embora existam estudos detalhados e previamente elaborados e questionários através dos quais seja possível avaliar e atribuir pontos às diversas dimensões da cultura sob análise, ainda assim, eles não serão capazes de revelar todos os artefatos, valores e certezas profundas. A advertência de Schein (2001, p.72) é atribuída ao fato de que “ninguém desenvolveu um estudo válido e de confiança sobre cultura”.

O autor argumenta que para formular um questionário que abranja todas as dimensões externas e internas – descritas no item anterior - seria necessário formular centenas de perguntas e, mesmo que alguns pesquisadores culturais afirmem ter isolado um conjunto limitado de dimensões relevantes e formulado um questionário sobre essas dimensões, ainda assim não haveria como saber quais as dimensões são realmente importantes para a organização sob estudo.

Partindo do princípio de que as certezas culturais são tácitas e inconscientes e ao fato de que cada empresa possui um perfil único, com certezas culturais únicas, portanto impossível de ser desvendada por qualquer questionário, Schein (2001) recomenda que o pesquisador desvende a cultura com o auxílio e a participação ativa dos membros da organização.

Os funcionários, individualmente ou reunidos em grupos, devem expressar por si mesmos questões do tipo: definição de problemas do negócio (o que pode ser melhorado); revisão do conceito de cultura (artefatos, valores casados e certezas tácitas compartilhadas); identificação dos artefatos e valores da organização e, por fim, comparar os valores com os artefatos.

Para Schein (2001, p.78), o que se pretende, seguindo esses passos, “é chegar ao nível mais profundo da cultura através da identificação de contradições e conflitos observados entre o comportamento manifesto, a política, as regras, os costumes (artefatos) e os valores abraçados através dos relatórios, planos de ação e outras comunicações gerenciais.” A identificação da causa do comportamento manifesto e outros artefatos – “certezas profundas” - representam os elementos mais importantes da cultura.

Desta forma, verifica-se que Schein (2001) defende a adoção da abordagem qualitativa em detrimento à de cunho quantitativo. A utilização de técnicas quantitativas (FLEURY e FISCHER, 1996) pode se mostrar estratégica para referendar diagnósticos visando intervenção, assim como a abordagem qualitativa se mostra adequada para compreender de forma mais profunda os processos psicossociais ligados à cultura (MOTTA e CALDAS, 1997).

Entretanto, Fleury e Fischer (1996) e Motta e Caldas (1997) entendem que as abordagens e técnicas para investigação dos fenômenos culturais derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelo pesquisador.

Dessa forma, seria um erro o pesquisador escolher uma técnica que seja melhor do que outra, pois ambas possuem vantagens e limitações. A depender da coerência entre o objeto de estudo e a abordagem metodológica, as pesquisas podem ter enfoque qualitativo e/ou quantitativo, podem utilizar várias formas e fontes de coleta de dados, inclusive, combinando-as através do método de triangulação (FLEURY e FISCHER, 1996; MOTTA E CALDAS, 1997; SILVA, MEDEIROS e ENDERS, 2011).

Do estudo realizado por Lima (2014, p. 23), emergiram questões dentre as quais destaca-se: “o questionamento sobre o método mais adequado – qualitativo ou quantitativo – para “descortinar” o universo organizacional.”

Para a autora, a abordagem quantitativa considera que existem elementos universais na cultura, o que torna possível encontrar elementos comuns em culturas de diversas

organizações, enquanto a abordagem qualitativa, por sua vez, entende que esses elementos da cultura possuem significado somente dentro do contexto cultural e, portanto, não se podem fazer generalizações e comparações entre organizações.

O estudo de Lima (2014) corrobora com o entendimento de Fleury e Fischer (1996) e Motta e Caldas (1997) no sentido de que é a natureza do objeto e a ancoragem do pesquisador que irão determinar a opção de análise e o desenho da pesquisa.

Assim, mesmo considerando as diversas concepções e análises já realizadas em estudos anteriores sobre cultura e cultura organizacional, na presente pesquisa seguiu-se a mesma linha de entendimento de Lima (2014, p.40) no que se refere à seleção, escolha e justificativa da abordagem teórica privilegiada pelo estudo: “o recorte de autores a serem privilegiados na abordagem teórica, implica em seleções e esquecimentos [...] e qualquer critério utilizado para definir os autores a serem abordados é uma escolha”.

Desta forma, optou-se por utilizar a perspectiva das seis dimensões propostas por Hofstede (2011) alinhadas às ideias de Schein (2001) sobre o desvendar dos aspectos intrínsecos à cultura organizacional (conteúdo e níveis de análise), uma vez que foram influenciadores para o desenvolvimento das dimensões de análise contempladas pelo Teste IBACO (Ferreira et al, 2002), instrumento de coleta de dados a ser utilizado nesta dissertação.

### **2.2.7 IBACO- Instrumento Brasileiro de Avaliação de Cultura Organizacional**

A partir dos fundamentos, conceitos e definições de cultura, verifica-se que a cultura organizacional pode ser vista sob dois aspectos: “o valor do ser humano, que é o conhecimento tácito; e as práticas, representando o conhecimento explícito.” (NEGREIROS, 2011, p.23). Assim, entendidos como representação do eixo central da cultura, os valores e as práticas, possuem relação com a cultura organizacional (NEGREIROS, 2011).

Sob o mesmo entendimento, Ferreira et al (2002) desenvolveram e analisaram as características psicométricas de um instrumento brasileiro destinado a identificar os valores e práticas que configuram a cultura de uma organização, utilizando-se como construto teórico-metodológico, os estudos realizados por Edgar Schein; Geert Hofstede; Andrew Pettigrew e Alvaro Tamayo, dentre outros.

O método utilizado para o desenvolvimento do IBACO - Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional - constituiu-se, primeiramente, de um mapeamento dos valores e práticas comumente adotadas em empresas com sede na cidade do Rio de Janeiro, no intuito de fornecer subsídios para a elaboração de uma escala.

Assim, os pesquisadores elaboraram um roteiro de entrevistas semiestruturadas, que foram aplicadas a dezessete diretores e gerentes de nove empresas públicas e privadas, de médio e grande porte, pertencentes aos ramos do comércio, ensino e prestação de serviços. Das entrevistas, submetidas à análise de conteúdo, emergiram várias dimensões relacionadas aos valores e práticas organizacionais e afirmativas relacionadas a cada uma das dimensões, que deram origem à versão original inicial do instrumento, composta por 126 itens dispostos de forma aleatória, dos quais 68 associavam-se a valores e 58 a práticas organizacionais.

Em seguimento, a versão original do questionário, em escala de formato Likert de 5 pontos, variando de “não se aplica de modo nenhum à minha empresa” (1) a “aplica-se totalmente à minha empresa” (5), foi aplicada a 823 membros de empresas situadas na cidade do Rio de Janeiro, com características semelhantes às iniciais.

Os dados foram posteriormente analisados por análise fatorial exploratória e as matrizes de intercorrelação das práticas e valores encontrados foram separadamente submetidas à análise de componentes principais. “As matrizes foram analisadas fatorialmente através do método dos eixos principais, com rotação ortogonal e oblíqua. O coeficiente Alfa

de Cronbach foi utilizado para o cálculo do índice de precisão ou consistência interna de cada fator.” (FERREIRA et al, 2002, p. 274).

Resumidamente, a versão final do instrumento foi composta por 94 questões distribuídas por quatro dimensões correspondentes aos valores e outras três, associadas às práticas organizacionais conforme demonstrado no Quadro 5.

**Quadro 5 - IBACO - dimensões e fatores**

	<b>FATORES</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS FATORES</b>	<b>ITENS CORRESPONDENTES NO IBACO</b>
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competências, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização	1, 6, 8, 11, 14, 15, 38, 47, 48, 52, 56, 60, 61, 63, 65, 68, 69, 71, 76, 81, 82, 87.  Alfa de Cronbach = 0,93
	Profissionalismo Competitivo e Individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes	4, 72, 73, 74, 77, 89, 93, 94.  Alfa de Cronbach = 0,74.
	Satisfação e bem-estar dos funcionários	Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	9, 16, 21, 34, 41, 42, 46, 55, 58, 75, 91.  Alfa de Cronbach = 0,89
	Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder	Sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.	12, 17, 29, 32, 45, 50, 57, 70, 83, 84, 86, 90, 92.  Alfa de Cronbach = 0,74.

Prática Organizacional	Integração Externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	5, 7, 10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 40, 44, 49, 51, 53  Alfa de Cronbach = 0,87
	Recompensa e Treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.	3, 18, 20, 36, 37, 39, 54, 59, 62, 66, 78, 79, 85, 88  Alfa de Cronbach = 0,82
	Promoção do Relacionamento Interpessoal	Práticas orientadas para a promoção de relações interpessoais e satisfação dos empregados, assim, a coesão interna	2, 27, 30, 33, 35, 43, 64, 80.  Alfa de Cronbach = 0,75

Fonte: Ferreira et al (2002)

Posteriormente, para situações de diagnóstico ou de pesquisa em que se deseja um instrumento de medida mais sucinto, Ferreira e Assmar (2008) desenvolveram uma versão reduzida do IBACO, composta por 30 questões, a partir dos itens que apresentaram as maiores cargas fatoriais na versão original, conseguindo manter as qualidades psicométricas.

Quadro 6 - IBACO – versão reduzida

Fatores	Itens correspondentes no IBACO completo	Alfa de Cronbach
Profissionalismo cooperativo	48,56,61,65,68	0,87
Profissionalismo competitivo e Individualista	73,74,77,89,94	0,76
Satisfação e bem-estar dos empregados	16,21,34,41,58	0,88
Integração externa	10,19,22,28,53	0,85
Recompensa e treinamento	20,36,54,79,85	0,80
Promoção do relacionamento interpessoal	2,33,43,64,80	0,71

Fonte: Ferreira e Assmar (2008)

Os autores instruem que o questionário, tanto na forma completa, quanto na forma reduzida, pode ser aplicado individual ou coletivamente. Quanto à avaliação das percepções individuais sobre a cultura, Ferreira e Assmar (2008, p.133) indicam que a “correção da escala é feita mediante o cálculo da soma de pontos atribuídos a cada um dos itens que integram o fator e de sua divisão pelo número de itens que o compõem.”

Considerando-se que a cultura organizacional consiste em uma característica macro organizacional, Ferreira e Assmar (2008, p.133) enfatizam que é necessário, em seguida, “calcular-se a média dos escores atribuídos ao fator por todos os membros organizacionais que o avaliaram, de modo a se chegar ao escore obtido pela organização como um todo naquele fator.”

Assim, o resultado final será obtido através dos escores encontrados em todos os fatores, que podem variar de 1 a 5 e, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática mensurada encontra-se presente na organização.

Destacam os autores que, tanto o IBACO completo, quanto em sua forma reduzida, resultaram de um estudo empírico por meio do qual foram validados os seus fatores, os seus itens, sua escala de respostas e as instruções. Dessa forma, não é possível garantir os indicadores psicométricos do instrumento, caso seja alterada qualquer parte de sua composição.

Após o desenvolvimento e validação do IBACO por Ferreira et al (2002; 2008), pesquisas objetivando mapeamento e diagnóstico de cultura organizacional foram realizadas com a utilização do referido instrumento (COTTA, 2010; ESTOL e FERREIRA, 2006; NEGREIROS, 2011; QUEIJA, 2015; SANT'ANNA et al 2014; SARAIVA, EL-AOUAR e OLIVEIRA 2012).

Da leitura e análise dos estudos que utilizaram o IBACO, verificou-se adoção tanto da versão reduzida, como a versão completa. Não se verificou relação entre o número da amostra e a opção pela versão reduzida ou completa, conforme demonstrado no Quadro 7. Acredita-se que a escolha pelo uso de uma versão em detrimento à outra se deva ao nível de profundidade e complexidade da pesquisa, conforme enfatizado por Ferreira e Assmar (2008).

**Quadro 7 - Estudos realizados com a utilização do IBACO**

<b>AUTOR</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AMOSTRA</b>	<b>IBACO</b>
Estol e Ferreira, (2006)	O processo sucessório e a cultura organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira.	197 funcionários de diversas áreas da empresa e níveis hierárquicos	Completo
Cotta, (2010)	Confiança e cultura organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo	142 funcionários da área comercial	Reduzido
Negreiros, (2011)	A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais.	15 gerentes de lojas	Reduzido
Saraiva, EL-Aouar e Oliveira, (2012)	Práticas e valores Organizacionais em organizações hospitalares	283 funcionários de áreas técnica e administrativa	Reduzido
Sant'anna et al, (2014)	Avaliação do Comprometimento e da Cultura Organizacional: evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos.	42 funcionários da área comercial	Reduzido
Queija, (2015)	Mapeamento da cultura organizacional: um estudo de caso	507 funcionários de áreas administrativas, técnico e gestão.	Completo

**Fonte: Elaborado pela autora**

Muito embora Ferreira e Assmar (2008) tenham alertado sobre a não inclusão do fator “Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder” na versão reduzida, por motivos de não ter



apresentado boa consistência interna nessa nova versão, Collombelli (2009) realizou estudos para avaliar os valores e práticas que caracterizavam a cultura organizacional da Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça, adaptando, livremente, 5 itens desse fator oriundos do IBACO completo à versão já reduzida por Ferreira e Assmar (2008).

Collombelli (2009) justificou a inclusão ao fato de que os valores referentes à “Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder” representam questão hierárquica que constitui a essência da estruturação orgânica do serviço público, argumentando que, se por um lado a inclusão descaracterizou um instrumento validado – conforme advertido por Ferreira e Assmar (2008) – por outro lado os resultados obtidos podem servir para indícios em pesquisas futuras que busquem mudanças organizacionais no sentido de reforçar as melhores práticas e valores organizacionais ou desacreditar aquelas que se sustentam sem razão aparente.

Souza et al (2013), por sua vez, em estudo realizado para identificação dos traços da cultura organizacional predominante em uma instituição de ensino superior também utilizaram o IBACO reduzido adaptado por Collombelli (2009).

Importante observar a existência de outros instrumentos de avaliação e diagnóstico de cultura organizacional: IVO-Inventário de Valores Organizacionais e IPVO-Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (TAMAYO, 2004-2005). Os instrumentos desenvolvidos por Tamayo (2004-2005) analisam a cultura organizacional a partir da similaridade e correlação entre categorias de valores pessoais dos indivíduos e os valores da organização.

Todavia, neste estudo optou-se pela utilização do teste IBACO por se tratar de um instrumento genuinamente brasileiro, ou seja, desenvolvido e validado por pesquisadores brasileiros no contexto de empresas brasileiras; por entender ser o mais completo e robusto pelas questões formuladas refletirem as propostas de Hofstede (2011) e Schein (2001) e por contemplar não somente os valores propostos por Tamayo (2004-2005), mas também as práticas organizacionais.

### **2.3 Modelo de Gestão**

As empresas estão conscientes da importância da revisão dos seus modelos tradicionais de gestão, que já não garantem mais a sua sobrevivência e competitividade(↵) e, por isso, buscam por um novo modelo que apresente solução para os atuais problemas de gestão. Muitos desses novos modelos, caracterizados por modelos prontos e tendentes ao modismo, quando implementados, não surtem os efeitos esperados. “Assim, é oportuno repensar os modelos de gestão e avaliar a sua aplicabilidade no contexto ambiental de cada organização (PEREIRA, 1995, p.4)”.

Estudo realizado por Crozatti (1998) apontou que a interação e influência entre a cultura organizacional e modelo de gestão tem sido um tema discutido em publicações, mas a apresentação de um modelo de gestão ideal, capaz de gerar uma adequação necessária ao ambiente organizacional, parece não ser a preocupação de muitos trabalhos.

De acordo com Nascimento; Guiudini e Reginato (2008), a gestão empresarial compreende o exercício de atividades coordenadas dirigidas à tomada de decisão, que permitam às empresas alcançarem seus objetivos que estão diretamente relacionados à sua existência.

Entende-se por “estilo de gestão” a maneira de tratar, de viver, procedimento, conduta, modos e maneiras ou traço pessoal de agir. Por “modelo de gestão”, entende-se a forma pela qual se planeja, organiza, coordena, controla, comanda, desenvolve e avalia o trabalho de pessoas e equipes que compõem uma organização para o alcance de objetivos comuns (NASCIMENTO; GUIUDINI E REGINATO, 2008). O modelo de gestão representa a forma pela qual a empresa administra o seu empreendimento.

A partir dos argumentos de Nascimento; Guiudini e Reginato (2008) é possível compreender que o modelo de gestão rege o modo pelo qual o trabalho é organizado e realizado na empresa, pois é tido como um elemento que orienta as decisões e que tende a preponderar sobre a vontade individual.

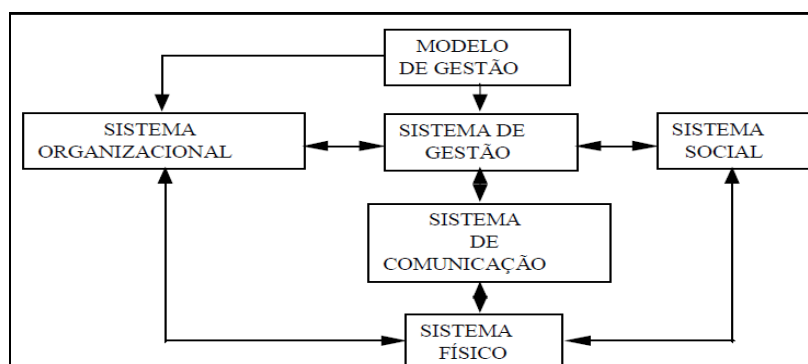
Dessa forma, tanto o modelo quanto o estilo de gestão seriam fatores de influência positiva ou negativa no envolvimento e comprometimento dos colaboradores com o seu trabalho, com o trabalho da equipe, bem como com os resultados finais desejados e esperados pela organização.

De forma similar, Crozatti (1998) diz que um dos principais aspectos de diferenciação entre empresas é estabelecido pelo seu modelo de gestão e este, por sua vez, relaciona-se diretamente à cultura da organização, sendo relevante o delineamento do modelo de gestão e a sua interação com a cultura de modo que o seu gerenciamento, ainda que difícil, possa conduzir à eficácia da organização.

O modelo de gestão é um produto do subsistema institucional (CROZATTI, 1998) e, como tal, representa as principais determinações, vontades e expectativas do fundador, proprietário, ou gestor principal a partir de suas crenças e valores.

Crozatti (1998, p.13), ao definir modelo de gestão como “o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”, ressalta o fato de que nas empresas brasileiras, por representação de culturas latinas, suas normas, para terem maior força, devem ser escritas. Dessa forma, nessas empresas, o modelo de gestão deve ser formalizado em documento e divulgado a todos os gestores, tendo em vista a representatividade de poder e responsabilidade que esse tipo de documento exerce na empresa.

As principais características do modelo de gestão de Crozatti (1998) estão alicerçadas no fato de que ele determina a linha de poder; é o principal formador da cultura; estabelece as principais formas de ação da empresa e; determina a importância das coisas ao estabelecer critérios de análise de desempenho, impactando, dessa forma, os demais sistemas da organização, conforme demonstrado na Figura 4.



**Figura 4: Interação do modelo de gestão com os subsistemas empresariais**  
Fonte: Crozatti (1998, p.14).

Por estar diretamente relacionado ao sistema organizacional, o modelo de gestão estabelece a estrutura orgânica da empresa (níveis hierárquicos e respectivas competências, responsabilidades e linhas de poder). Na relação com o sistema de gestão, por sua vez, o modelo estabelece os processos que devem levar a empresa da situação atual para uma situação objetivada. Os demais sistemas, de acordo com Crozatti (1998), são impactados indiretamente através do sistema de gestão ou do sistema organizacional, sendo que a essência da interação desses sistemas com o modelo de gestão está nos procedimentos estabelecidos no

sistema de gestão e nas linhas de responsabilidade e de poder do sistema organizacional. Para Crozatti (1998), dadas as características representativas de um modelo de gestão e a sua particularidade única e relevante em cada organização, um modelo de gestão ideal deve ser estruturado com base em cinco aspectos, a saber: a) processo de gestão; b) avaliação de desempenho; c) autoridade e responsabilidade; d) processo decisório; e) comportamento gerencial.

Quanto ao aspecto do “processo de gestão”, Crozatti (1998) afirma que o modelo de gestão deve ser constituído de um planeamento que permita a implementação das diretrizes planejadas de forma estratégica, de modo a garantir a sua eficácia e continuidade, além do controle para acompanhamento dos resultados de acordo com os planos estabelecidos. Desta forma, seguindo um planeamento estratégico na estruturação do processo de gestão, “os valores da empresa podem ser redirecionados ou reafirmados,[...] criando uma harmonia entre os valores que podem ser considerados competentes ou opostos entre si” (CROZATTI, 1998, p.15).

Com relação ao aspecto “avaliação de desempenho”, Crozatti (1998) diz que se as empresas consomem recursos e geram produtos, elas devem adotar o critério de resultado econômico como um modelo de avaliação de desempenho. O autor defende que tal critério é o que melhor direcionará a ação dos gestores aos planos de negócio da empresa, às demais áreas da empresa e ao esperado pelo cliente, “por englobar todos os demais critérios que possam estar relacionados à eficiência na utilização dos recursos, satisfação das pessoas, desenvolvimento, produtividade e flexibilidade do processo de gestão (CROZATTI, 1998, p.16).”

No que se refere ao aspecto “responsabilidade e autoridade”, Crozatti (1998) afirma que ela deve ser compatível com a função dos gestores, ou seja, no exercício das suas atividades, os gestores devem estar claramente cientes de quais são as suas responsabilidades e o quanto suas decisões refletem nos resultados gerados por sua equipe. Desta forma, os proprietários devem conferir aos gestores um nível de responsabilidade, autoridade e poder que sejam compatíveis com o seu conhecimento em sua área de especialidade, a fim de permitir que haja uma prestação de contas periódica dos resultados esperados de sua gestão.

Já o aspecto do “processo decisório” diz respeito ao poder fundamentado no conhecimento, ou seja, as decisões devem ser descentralizadas nas áreas de especialização dos gestores, de modo a permitir maior flexibilidade das decisões e otimizar a potencialidade de resultados.

Por fim, o aspecto do “comportamento gerencial” está relacionado ao atendimento dos outros quatro aspectos, uma vez que espera-se dos gestores um estilo de comportamento participativo no intuito de buscar a interação com os demais gestores, integração entre as áreas e motivação dos funcionários. “A postura deve ser a de empreendedor, buscando soluções inovativas, correndo riscos adequados com a estrutura da empresa e da área (CROZATTI, 1998, p.17).

Assim, entende-se que o modelo de gestão proposto por Crozatti (1998) tem por objetivo estabelecer um melhor nível de harmonia entre os interesses da empresa, proprietários e gestores. Isso se dá ao fato da constante interação e aproveitamento das potencialidades dos gestores, descentralização de decisões e responsabilidades. O autor afirma, ainda, que a participação das pessoas no processo de gestão é possível, sem descaracterizar a dos gestores pela responsabilidade nas decisões finais.

No caso de empresas familiares, o maior ou menor grau de dificuldade na gestão está diretamente relacionado com a complexidade desse tipo de empresa (DAVEL e COLBARI, 2000). Sua cultura, modelo e estilo de gestão, estrutura, comprometimento e comportamento de seus dirigentes são fatores que influenciam para a formação de fragilidades que devem ser

superadas, assim como suas forças identificadas no intuito de viabilizar sua sobrevivência e permanência no mercado.

Davel e Colbari (2000) afirmam que a relação entre vantagens e desvantagens, fraquezas e forças das empresas familiares é marcada por limites tênues e ambíguos, dadas as suas características, mas que podem ser simultaneamente fontes potenciais de forças e fraquezas, devendo ser geridas com a finalidade de maximização de seus aspectos positivos e minimização de suas consequências negativas.

As afirmações de Crozatti (1998); Davel e Colbari; (2000); Nascimento; Guiudini e Reginato (2008); Pereira (1995) podem ser alinhadas aos argumentos de Schein (2001) para o qual, dado o caráter único de cada cultura e, a depender do grau de maturidade da empresa, mudanças são difíceis de serem realizadas. Assim, para o autor, o caminho ideal seria reforçar seus aspectos e elementos positivos, melhorar os vulneráveis e preencher as lacunas existentes ao processo de mudança pretendida para só, então, partir para os planos de ação.

Dessa forma, no presente estudo, entendeu-se que após caracterizada a cultura da empresa, a base de conhecimento à partir dos cinco aspectos estruturais apontados por Crozatti (1998), alinhados aos aspectos da gestão estratégica e à teoria da criação de conhecimento de Mintzberg (1998) constituíram a ancoragem necessária para, de forma mais assertiva, formular um plano de ação que propicie condições de profissionalização da gestão da empresa sob estudo.

### **2.3.1 Modelos teóricos tradicionais**

A partir das teorias tradicionais da administração e de sua evolução, percebe-se a busca contínua por um modelo de gestão capaz de permitir o domínio sobre a natureza, os meios físicos e o trabalho humano no intuito de obtenção de eficiência e eficácia nas organizações (PEREIRA, 1995). Nesse sentido, a evolução das empresas pode ser percebida a partir de quatro fases: Era da Produção em Massa (1920-1950), Era da Eficiência (1950 até finais dos anos 60), Era da Qualidade (finais dos anos 60 até finais dos anos 80) e Era da Competitividade (finais dos anos 80 em diante) (PEREIRA, 1995).

Na história da administração, as teorias tradicionais foram surgindo ao longo da Era da produção em massa e da eficiência. Entende-se que a Administração Científica, a Escola de Relações Humanas, a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista, por representarem modelos clássicos tradicionais, constituem a base principal do pensamento administrativo; as demais teorias e modelos evoluíram a partir das concepções propostas por essas abordagens pioneiras (PEREIRA, 1995).

A Escola da Administração Científica se preocupava com a racionalização do trabalho e com aspectos funcionais das empresas, visando à busca de maior eficiência na produção ao menor custo (PEREIRA, 1995). Para tanto, o papel dos gestores era planejar e controlar as atividades, enquanto o papel dos trabalhadores, o de executar as tarefas conforme as ordens recebidas mediante uma postura padronizada, passiva e obediente (ORLICKAS, 2010).

O modelo de gestão baseado na racionalização do trabalho viria a sofrer alterações pela influência da Teoria da Burocracia (ORLICKAS, 2010), que era baseada na divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, regulamentação, comunicação formalizada e impessoalidade. A ênfase da burocracia consistia na estrutura da organização, a busca da máxima efetividade por meio de ordem e disciplina, além de total previsibilidade (ORLICKAS, 2010).

Nessa fase, o trabalho ainda era repetitivo, o funcionário um mero executor de tarefas e procedimentos, o que impedia a inovação e criatividade. A extrema valorização do poder culminou na utilização de status para demonstrar posição hierárquica, não se preocupando

com as diferenças individuais. Em suma, a burocracia seria uma solução das empresas para evitar a arbitrariedade, o confronto entre os indivíduos e grupos e os abusos de poder (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Ao longo dos tempos, os estudos das organizações foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível, portanto há sempre um grau de incerteza associado à gestão de pessoas. (MOTTA e VASCONCELOS, 2008, p.43).

Pela Teoria das Relações Humanas, a organização mais satisfatória também era a mais eficiente (ORLICKAS, 2010). Nessa fase, pretendeu-se humanizar e democratizar a administração num modelo de gestão ideal em que as relações sociais fossem privilegiadas, o trabalho em equipe incentivado e a busca por objetivos comuns motivados.

Quanto maior fosse a integração do indivíduo ao grupo, maior a sua disposição para produzir; o forte entrosamento entre equipes era pautado no reconhecimento e participação. (ORLICKAS, 2010). Assim, por essa teoria, as condições sociais e humanas influenciam no alcance dos objetivos da organização.

Pelo estudo da evolução das teorias tradicionais, verifica-se que as mesmas ancoraram outros modelos de gestão subsequentes, que foram sendo aperfeiçoados continuamente pela necessidade das organizações em acompanhar e se adequarem às mudanças sociais, econômicas, estruturais e às tecnologias do mundo globalizado.

### **2.3.2 Gestão estratégica**

Conceitos e definições sobre Gestão Estratégica vêm sendo desenvolvidos por vários autores (FERREIRA, 2016), entretanto observa-se não haver uma padronização de termos. Direção Estratégica, Administração Estratégica e Gestão Estratégica parecem tratadas como sinônimos, porém todas são concebidas pelo significado principal de estratégia.

Em termos genéricos, Maximiano (2000, p.392-393) diz que estratégia é a “seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos.”. Para esse autor, no campo da administração, o termo estratégia tem diversos significados que foram sendo formulados e agregados ao moderno vocabulário da administração como, por exemplo, a definição de estratégia por Mintzberg: (a) uma forma de pensar o futuro; (b) integrada no processo decisório; (c) um procedimento formalizado e articulador de resultados; (d) uma programação.

Para Maximiano (2000), a estratégia está diretamente relacionada ao processo de planejar objetivos em sintonia com ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente. Em Oliveira (2010, p.182), estratégia está relacionada à escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, cabendo à organização realizar o seguinte questionamento: “Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer esse destino?”

Bethelm (2014) utiliza o termo “Direção Estratégica” vinculando-o aos dirigentes de empresas, cujo propósito está na obtenção e utilização de recursos necessários para o ajuste às circunstâncias mutáveis dos mercados em que atuam e, assim, atingir os principais objetivos da empresa, tais como: sobrevivência, rentabilidade, reputação e prestígio.

Certo e Peter (2010, p.4) definem “Administração Estratégica” como “processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.”. Ferreira (2016), por sua vez, adota a definição de “Administração Estratégica” como aquela que procura unir a noção de administração, com as suas funções – planejar, organizar, dirigir e controlar –, à ideia de estratégia.

Hunger e Wheelen (2002, p.4) definem “Gestão Estratégica” como “o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo”. Para estes autores, o modelo básico de gestão estratégica inclui tanto o planejamento

como a estratégia, constituindo-se de cinco fases: análise do ambiente, formulação de estratégia, implementação de estratégia, avaliação e controle.

Diante dos conceitos e definições descritas, percebe-se que, independentemente do termo adotado (direção, administração ou gestão), a Estratégia constitui a essência para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo os gestores responsáveis por conduzir esse processo, quer isoladamente por áreas da organização (marketing, finanças, produção, operações, P&D e recursos humanos) ou de modo global.

### **2.3.3 Teoria da criação de estratégia de Mintzberg**

Pela teoria de Mintzberg (1998, p.419), criar uma estratégia seria, metaforicamente falando, como uma criação artesanal, posto que suas fases contemplam “qualidades tradicionais como: criatividade, habilidade, dedicação e perfeição, que se manifestam no domínio dos detalhes”. Assim, associada à arte, a criação de estratégia afasta-se dos modelos racionais, mecanizados e padronizados para dar lugar a um “modelo cujos processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas” (MINTZBERG, 1998, p.419).

Para sustentar sua tese Mintzberg (1998) associa um artesão com uma organização formada por um só indivíduo (gestor). Ambos possuem desafios comuns em conhecer as capacidades para pensar sobre qual direção estratégica tomar, mas, apesar de ter consciência das experiências passadas, do que deu ou não deu certo, de suas perspectivas futuras e suas capacidades, o artesão foca-se no trabalho a ser realizado naquele momento; “ele sente mais do que analisa essas coisas; seu conhecimento é “implícito” (MINTZBERG, 1998, p.420). Assim, mesmo sabendo que o seu produto artesanal poderá ser realizado e finalizado com a base tradicional de suas experiências passadas, tal produto sempre poderá sofrer alterações.

Para Mintzberg (1998) “o passado não é menos presente que o momento atual e se projeta no futuro”. Desta forma, ao utilizar a metáfora do artesão, o autor assemelha os gerentes aos artífices, cuja estratégia é a sua argila, ou seja, é o conhecimento tácito dos gerentes, suas experiências pessoais e profissionais associadas ao conhecimento do passado, do presente e o objetivo da organização que os levarão a criar estratégias artesanalmente criativas.

Dentre as muitas definições de estratégia, o ponto central é que todas apresentam um sentido de plano para ações futuras, um padrão em ação ao longo do tempo, com base em experiências passadas (MINTZBERG, 1998). Para o autor, a palavra estratégia é definida de um jeito e usada de outro, isso porque tanto para explicar ações passadas como para descrever um comportamento desejado é necessário o uso da palavra estratégia, mas, em sentido amplo, estratégias podem ser planejadas e pretendidas como podem ser buscadas e realizadas, ou não.

Para melhor compreender o argumento de Mintzberg (1998) é preciso diferenciar o que ele chama de “estratégia realizada” de “estratégia pretendida”. Para o autor, de modo geral as definições de estratégia sempre estarão ligadas a um tipo de plano e um guia objetivo usado como referência para futuros comportamentos. Entretanto, o que explica e diferencia uma estratégia realizada de uma estratégia pretendida são os planos e os padrões. Estratégia realizada se explica pelos padrões colocados em ação na busca do objetivo. Em outro sentido, a estratégia pretendida pode se constituir em um plano, sem necessariamente produzir um padrão e, por isso, podem ou não se realizar, revelando-se, assim, em intenções.

Apesar dos padrões “estarem na mente de quem os vê” (MINTZBERG, 1998, p.421), eles podem ser reconhecidos e identificados por outras pessoas através de mudanças ocorridas ao longo do tempo, isso porque os padrões são mutáveis para o alcance de objetivos a serem realizados, ou seja, um tipo de ajuste fino de “reorientação estratégica”.

Os planos, por sua vez, revelam intenções (MINTZBERG, 1998) que podem ser formais, declaradas e explícitas ou simplesmente implícitas. Segundo o autor, “para uma dada realização, deve ter havido uma intenção [...] A conexão íntima entre pensamento e ação é o segredo de uma arte, assim como da criação de uma estratégia” (MINTZBERG, 1998, p.422).

Ao argumentar sobre a formulação de estratégia, Mintzberg (1998) diz que muito embora o processo pareça deliberado, primeiramente pensando para em seguida colocar em prática (formulação e implementação), pode ocorrer que no curso do processo, uma nova ideia surja modificando os planos e fazendo surgir novos padrões para a realização dos objetivos. Desta forma, “a ação estimula o pensamento acarretando o surgimento de uma estratégia” (MINTZBERG, 1998, p. 423). Para o autor, estratégias não precisam necessariamente ser planejadas; estratégias podem se formar ou ser formuladas.

Todavia, pode ocorrer o fato das intenções planejadas não produzirem as ações desejadas (MINTZBERG, 1998). Desta forma, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas, o que não significa um fracasso no processo de implementação, mas, sim, uma mudança de curso necessária. “Estrategistas inteligentes reconhecem que nem sempre podem ser suficientemente capazes de antecipar tudo que está por vir” (MINTZBERG, 1998, p.424).

Mãos e mente devem trabalhar em sincronia, um realimenta o outro para fazer surgir estratégias emergentes, assim definida por Mintzberg (1998), como aquela que surge sem que haja uma intenção definida ou, mesmo que haja uma intenção, ela surge como se não houvesse; de forma natural, as ações transformam-se em padrões. “Se por um lado a estratégia deliberada bloqueia a aprendizagem, por outro lado a estratégia emergente favorece a aprendizagem. As pessoas tomam ações, uma de cada vez, e respondem a elas, de forma que, eventualmente, alguns padrões se formam. [...] na prática, todo processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente” (MINTZBERG, 1998, p.425)

Desta forma, o autor associa a aprendizagem com o controle. Nenhuma organização possui o conhecimento suficiente para, antecipadamente, prever acontecimentos futuros, por isso a aprendizagem ao longo do processo não pode ser ignorada, assim como não pode deixar, simplesmente, as coisas acontecerem ao acaso, pois corre-se o risco de perder o controle da situação. Estratégias deliberadas e estratégias emergentes são pontos extremos ao longo dos quais estratégias eficazes podem surgir (MINTZBERG, 1998). Não há forma ideal de se formular uma estratégia, argumenta o autor. Erros se tornam oportunidades e limitações estimulam a criatividade.

Importante ressaltar a correlação existente entre a teoria da criação artesanal de estratégia de Mintzberg (1998), com a teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008). As duas teorias tratam a criação, partilha e disseminação do conhecimento como base estratégica para que inovações (mudanças e melhorias) ocorram na organização.

Em síntese, Nonaka e Takeuchi (2008) asseveram que o conhecimento organizacional se encontra em níveis de entidades criadoras do conhecimento (indivíduo, grupo, organizacional e interorganizacional), cuja chave para a criação reside na mobilização e na conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Para esses autores, quando as organizações inovam, elas não processam simplesmente informações, visando solucionar problemas existentes e adaptar-se ao ambiente de mudança, mas sim, criam novos conhecimentos e informações, visando redefinir problemas e soluções e, no processo, recriar seu ambiente.

Todavia, a organização precisa ter um papel importante nesse processo, promovendo condições para que a criação do conhecimento aconteça. Nonaka e Takeuchi (2008) apontam

cinco condições – tratadas como estratégias – para que as empresas atinjam seus objetivos, e que estão perfeitamente alinhadas aos argumentos de Mintzberg (1998), conforme demonstrado no quadro 8.

**Quadro 8 - Alinhamento entre as teorias de Mintzberg e Nonaka e Takeuchi**

Nonaka e Takeuchi (2008)	Mintzberg (1998)
Intenção: aspiração da organização às metas e é expressa pelos padrões ou visões organizacionais (p.71)	Identificar padrões revelados pelas intenções e colocá-los em ação. Conexão entre o pensamento e a ação. (p.421-422)
Autonomia: ideias originais emanam dos indivíduos, difundem-se na equipe e tornam-se ideias organizacionais. (p.73)	Estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolvem através dos meios mais inesperados. (p.426)  Estratégias crescem e criam raízes em qualquer lugar onde as pessoas tenham capacidade de aprender (p.427)
Flutuação e Caos criativo: atitudes abertas e dirigidas aos sinais do ambiente interrompendo o <i>status quo</i> onde os membros da organização enfrentam uma decomposição de rotinas, hábitos e estruturas (p.76)	Estrategistas inteligentes reconhecem que nem sempre podem ser suficientemente capazes de antecipar tudo que está por vir. (p.424)  Erros tornam-se oportunidades e as limitações estimulam a criatividade. (p.426)  O verdadeiro desafio na escultura de uma estratégia consiste em se detectar as discontinuidades sutis que podem corroer um negócio no futuro. (p.434)
Redundância: processamento eficiente da informação e redução de incertezas pela sobreposição intencional de informações sobre as atividades de negócio, responsabilidades administrativas e empresa num todo (p.78)	Somente através do conhecimento dos padrões que fazem parte de seus comportamentos, as empresas serão capazes de conhecer suas capacidades e potenciais. (p.436)
Requisito Variedade: rede de informações entrelaçadas e flexíveis – as unidades organizacionais funcionam em uníssono (p.80)	Estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou seja, proliferam de forma a guiar o comportamento da organização em geral. (p.427)

**Fonte: Elaborado pela autora**

Com relação à gestão estratégica, Mintzberg (1998) diz que o gestor estratégico é aquele que gerencia a estabilidade e não a mudança. “Gerenciar estratégia, então, pelo menos inicialmente, não é tanto uma questão de promover a mudança, mas sim de saber quando fazê-lo (MINTZBERG, 1998, p.433)”.



Compreender o passado, reconhecer padrões e alterá-los, se necessário, finaliza o autor ao argumentar a sua tese de que: “a criação de uma estratégia, como o gerenciamento de uma arte, requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado (MINTZBERG, 1998, p.436)”.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, optando-se por dividir o trabalho em duas fases:

A primeira fase da pesquisa – antes da qualificação - foram realizados os seguintes procedimentos: (a) revisão sistemática de literatura; (b) Definição do problema e caracterização da empresa sob pesquisa; (c) escolha e seleção das técnicas, métodos e sujeitos de pesquisa; (d) realização de pesquisas piloto.

A revisão sistemática de literatura contribuiu para aprofundar o conhecimento acerca da empresa familiar e sua profissionalização. Dados primários e secundários que foram levantados nas fases de pré-projeto, e serviram para a caracterização da empresa, ajudaram na definição do problema, do objetivo geral e específicos, além da posterior escolha dos métodos, instrumentos e sujeitos de pesquisa, os quais, mais adiante, serão explicados. Três pesquisas-piloto foram realizadas para validação dos instrumentos de pesquisa.

Na segunda fase da pesquisa – após a qualificação - foram realizados: (a) elaboração da versão final dos instrumentos de pesquisa; (b) a coleta e o processamento dos dados; (c) análise e discussão dos resultados; (d) elaboração de um plano de ação; (f) considerações finais.

O arcabouço teórico-metodológico deste estudo foi construído a partir das propostas de Bardin (1979); Bispo (2010); Creswell (2014); Eisenhardt (1989); Kauark (2010); Malhotra (2011); Oliveira (2008); Paula (2014); Roesch (1999); Severino (2007); Vergara (2007); Yin (2005).

De acordo com Kauark (2010), o que determina a escolha da metodologia é a natureza do problema e o tipo de pesquisa categoriza-a na sua forma metodológica de estratégias investigativas. Assim, em função da natureza e características do problema, da pergunta de pesquisa formulada e objetivos propostos – expostos na Introdução deste estudo - optou-se em delinear esta pesquisa, conforme descrição do Quadro 9, sob os fundamentos a seguir expostos:

**Quadro 9 - Configuração da Pesquisa**

<b>QUANTO À NATUREZA</b> Creswell (2014) Malhotra (2011)	Quantitativa; Qualitativa
<b>QUANTO AOS FINS</b> Roesch (1999) Malhotra (2011) Vergara (2007)	Aplicada; Descritiva; Exploratória
<b>QUANTO AO TIPO DE PESQUISA</b> Yin (2005) Eisenhardt (1989) Roesch (1999)	Estudo de Caso Único

**Fonte:** Elaborado pela autora

Para Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é utilizada quando se pretende compreender os contextos ou ambientes em que os participantes do estudo abordam um problema, mas também pode ser utilizada para “acompanhar uma pesquisa quantitativa e ajudar a explicar os mecanismos ou ligações em teorias ou modelos causais.” (CRESWELL, 2014, p. 52). Em entendimento semelhante, Malhotra (2011) diz que as descobertas da

pesquisa quantitativa, podem ser consideradas conclusivas e, assim, serem utilizadas para recomendar um curso para novas ou para ações finais.

Muito embora esta pesquisa tenha como natureza principal uma abordagem qualitativa, a opção por utilizar um método quantitativo se mostrou ideal pelo uso de um instrumento de diagnóstico da cultura organizacional IBACO, já validado por outros pesquisadores (FERREIRA, et al 2002), servindo como norteador para formular um plano de ação, com suporte de um modelo de gestão estratégica, de forma a propiciar condições de profissionalização da empresa sob estudo.

Assim, esta pesquisa teve abordagem quantitativa e qualitativa. Quantitativa, porque pretendeu utilizar de dados numéricos e estatísticos para descobrir determinado fenômeno (diagnosticar a cultura organizacional), sem que a pesquisadora neles interferisse. Qualitativa, porque, a partir dos achados quantitativos, novas propostas de ações foram realizadas, no sentido de pretender explicar mecanismos ou ligações que levaram à compreensão do problema, seu contexto e ambiente em teorias ou modelos causais para, enfim, formular um plano de ação para a profissionalização pertinente à empresa sob estudo. Esta pesquisa também pode ser considerada aplicada (VERGARA, 2007) por possuir finalidade prática, motivada pela resolução de problemas concretos, imediatos ou não.

Quanto aos fins, Malhotra (2011) comenta sobre a possibilidade de relação entre pesquisa descritiva e exploratória, dizendo que determinado projeto de pesquisa pode incluir mais de um tipo de concepção de pesquisa servindo, assim, a vários propósitos. A combinação de concepções a empregar dependerá da natureza do problema.

Vergara (2007, p.45), por sua vez, aponta que a “pesquisa descritiva busca expor as características de uma população específica ou de um fenômeno específico e também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Esse esforço da pesquisa descritiva, segundo Malhotra (2011), objetiva a tomada de decisões com base nas conclusões adquiridas com o resultado da análise dos dados.

Já sobre o estudo exploratório, Malhotra (2011) argumenta que ele auxilia a conhecer melhor a situação-problema, assim como ajuda a definir os itens que serão investigados, provendo informações para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

Desta forma, esta pesquisa é exploratória, porque pretendeu buscar informações, conhecer situações e fenômenos capazes de influenciar de forma positiva ou negativa o processo de profissionalização da empresa sob estudo. É também descritiva, uma vez que buscou expor e descrever as características específicas de um fenômeno e o seu ambiente (cultura da organização e modelo de gestão atual).

Quanto ao tipo de pesquisa, o Método de Pesquisa de Estudo de Caso é utilizado para compreender fenômenos sociais complexos, examinando-se acontecimentos contemporâneos, a depender do tipo de questão proposta (como e por quê). A pesquisa de Estudo de Caso “permite uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real nas quais o pesquisador não possui controle sobre os fenômenos, sendo capaz de lidar com uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações.” (YIN, 2005, p.19).

Para Roesch (1999, p.155-157), “estudo de caso exploratório consiste em: (a) uma tradução precisa dos fatos do caso; (b) a consideração de explicações alternativas desses fatos; (c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser a mais congruente com os fatos”.

Dessa forma, esperou-se que, ao final deste capítulo e, com o detalhamento do método, fosse possível responder ao seguinte questionamento: como foi realizada a pesquisa?

### 3.1 Primeira Fase da Pesquisa

#### 3.1.1 Revisão sistemática de literatura

Todo trabalho científico se inicia com a pesquisa bibliográfica (FONSECA, 2002) que permite ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre o assunto, realizando-se o levantamento de referências teóricas, analisadas e publicadas em meios eletrônicos como livros, artigos científicos, dissertações, teses e páginas de web sites.

Assim, para melhor aprofundar o conhecimento acerca da empresa familiar e sua profissionalização, entre os meses de abril e julho de 2016, foi realizada revisão bibliográfica, mediante “pesca de rede” e “pesca de anzol” (EASTERBY-SMITH, 1999), na base de dados da Spell, Scielo, Capes e Google Acadêmico.

O referido método consiste na busca de material bibliográfico por meio de palavras-chave da área em que se pretende estudar, primeiramente, para se obter uma visão mais abrangente da literatura em um campo específico (pesca de rede), para em seguida, rastrear e selecionar os objetos de captura (pesca de anzol).

Assim, inicialmente, foram obtidos 31 artigos em “pesca de rede” – por título e resumo – pesquisados pelas palavras-chave: empresa familiar; profissionalização de empresa familiar que, posteriormente, foram lidos e analisados, possibilitando obter uma lista com 245 referências bibliográficas em “pesca de anzol” pertinentes ao tema, incluindo livros, artigos, dissertações e teses, conforme disposto no Apêndice A.

Dentre os artigos analisados, chama-se a atenção para um estudo sobre a produção científica brasileira a respeito das empresas familiares, realizado por Paiva, Oliveira e Melo, (2008). Os autores realizaram um metaestudo de artigos publicados em Anais e Eventos da ANPAD, entre os anos de 1997-2007, constatando nesse período 83 artigos publicados sobre empresa familiar.

Desses 83 artigos analisados pelos autores, somente 47 (56,6%) tiveram a empresa familiar como alvo do estudo, discutindo aspectos específicos desse tipo de organização, enquanto os outros 36 artigos (43,4%) utilizaram a empresa familiar como um mero contexto para o estudo em si, sem distingui-la de qualquer outro tipo de empreendimento produtivo.

O estudo de Paiva, Oliveira e Melo (2008) não demonstrou objetivamente quantos artigos trataram de mais de uma temática, ou quais temáticas foram tratadas num mesmo artigo. No entanto, é possível deduzir pelo Quadro 10 que apenas 5,8% dos 83 artigos se propuseram a tratar de mais de uma temática.

**Quadro 10 – Temáticas centrais utilizadas em artigos sobre empresa familiar**

<b>Temática Central</b>	<b>Número de Artigos Analisados</b>	<b>Percentual de Artigos Analisados</b>
Sucessão	26	29,5%
Estratégia	11	12,5%
Modelo de Gestão	09	10,2%
Profissionalização	08	9,1%
Cultura	07	8,0%
Aprendizagem	06	6,8%
Representações Sociais	06	6,8%
Mudança	05	5,7%
Empreendedorismo	05	5,7%

Sistema Contábil	05	5,7%
TOTAL	88	100%

Fonte: Adaptado de Paiva, Oliveira e Melo (2008)

Foi apontado pelos autores, que a pulverização das pesquisas realizadas em empresa familiar, em termos temáticos, por um lado demonstra a riqueza do campo, mas por outro, é perceptível a falta de foco, principalmente em artigos que reúnem a mesma temática.

Com relação à técnica de coleta, Paiva, Oliveira e Melo (2008 p.162) não identificaram frequência na utilização de triangulação intramétodos, apontando a entrevista como o método de coleta de dados utilizado com mais frequência, seguida pelo levantamento documental, pouca utilização de observação e o uso de questionários apenas em pesquisas quantitativas, fato que pode denotar certo nível de fragilidade nas pesquisas sobre empresas familiares, comentam os autores.

Entre os meses de setembro e novembro de 2016, nova revisão de literatura foi realizada, nos mesmos moldes da anterior, porém agora com as palavras-chave: “cultura organizacional” e “modelo de gestão”.

Dentre todas as bibliografias levantadas, foram selecionadas aquelas em que foram observados autores mais citados, além daqueles em que os estudos tiveram correlação e aderência dos temas ao objetivo proposto por esta pesquisa, incluindo-se livros que, pela relevância teórica e autoria, contribuíram na construção do arcabouço teórico desta pesquisa, conforme apresentado no Quadro 11.

**Quadro 11 - Síntese do núcleo de partida para a composição do referencial teórico**

PALAVRA-CHAVE	FOCO	TIPOS DE PUBLICAÇÃO	AUTORES	PERÍODO DE PUBLICAÇÃO
Empresa Familiar	Conceito; Caracterização; Complexidades; Profissionalização	Livro (3); Revista Internacional (1); Revista Nacional (10); Dissertação (2).	Grzybovski, D (2004; 2007; 2015); Bernhoeft, R (1999; 1999); Davel e Colbari, (2000; 2015); Donnelley (1964;1967); Altaf & Troccoli, (2010), Lodi (1998); Papa <i>et al</i> (2009). Oliveira e Pecanha (2015); Costa (2003); Souza (2001)	1967- 2015
Cultura Organizacional	Fundamentos da Cultura Cooperativa tipologia; base de construção da cultura; avaliação (mapeamento) da cultura corporativa; IBACO-Instrumento Brasileiro para avaliação da cultura organizacional	Congresso (2); Livro (6); Revista Internacional (1); Revista Nacional (09); Dissertação (4); Tese (1)	Schein, (2001) ; Fleury (1996); Crozatti, (1998); Motta, (1997); Lima (2014); Hofstede(2011); Morgan (2002); Pettigrew (1996); Tamayo, (2000); Ferreira et al (2002); Cotta (2010); Negreiros (2011); Queija (2015); Souza (2001)	1996-2015

Modelo de Gestão	Modelo de gestão; Modelos teóricos tradicionais; Gestão estratégica; Teoria da criação de estratégia de Mintzberg.	Congresso(3); Livro (6); Revista Internacional (1); Revista nacional (9); Dissertação (4);Tese (1)	Bethlem, (2009;2014); Hunger e Wheelen (2002); Peter e Certo (2010); Crozatti (1998); Pereira (1995); Nascimento; Guiudini e Reginato (2008), Davel e Colbari (2000); Maximiano (2000); Mintzberg (1998); Pereira (1995); Orlickas, 2010); Motta e Vasconcelos, (2008); Ferreira (2016); Oliveira (2010)	1995-2016
------------------	--	--	--	-----------

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Importante ressaltar que esta fase de estudo contribuiu para definir o problema, os objetivos gerais e específicos e a posterior escolha dos instrumentos de pesquisa utilizados, os quais, mais adiante, serão explicados.

Assim, na presente pesquisa, ao se pretender tratar das temáticas “Profissionalização”, “Cultura Organizacional” e “Modelo de Gestão” que, além de pouco utilizadas em estudos sobre empresa familiar – quer individualmente, quer em conjunto - conforme verificado nos estudos de Paiva, Oliveira e Melo (2008) –, juntas neste estudo, preenchem outra lacuna, qual seja: conferir foco e rigor científico à pesquisa, fazendo uso dos métodos e técnicas propostas nos itens 3.1.4 até 3.1.8.

### **3.1.2 Levantamento de documentos da empresa**

Concomitantemente à realização da pesquisa bibliográfica, foram levantados dados da empresa para a sua caracterização, conforme detalhado no item 1.6. Os dados coletados nessa fase de pesquisa serviram para auxiliar o alcance do objetivo intermediário – item 1.2.2 - letra “c”. Foram colhidos dados contidos em Ata de Reunião Mensal de Líderes - conforme Apêndice B – extraído-se trechos que sinalizaram pontos de fragilidades internas à organização, ressaltando-se que os nomes dos participantes lavrados em Ata foram suprimidos devido ao seu caráter de confidencialidade.

Os estudos de Altaf e Troccoli (2010), Costa e Batista (2003), Davel e Colbari (2000), Donneley (1967), Macêdo (2002), Oliveira e Pecanha (2015) e Papa e Oliveira (2009), em seu conjunto, ofereceram suporte para análises e discussões dos resultados dos trechos que apontaram fragilidades internas e que podem estar relacionadas à não profissionalização da empresa.

### **3.1.3 Definição do problema**

A definição do problema – já contextualizado na Introdução e Justificativa deste estudo – ocorreu em função da necessidade desta pesquisadora em aprofundar o conhecimento sobre questões acerca da complexa dinâmica que permeia a gestão de uma empresa familiar, tendo em vista a sua vivência profissional enquanto gestora em algumas empresas dessa categoria.

Utilizou-se, inicialmente, da revisão sistemática de literatura – detalhada no item 3.1.1 e do Levantamento de Documentos da Empresa – explicado no item 3.1.2. Dessa forma, foram coletados dados primários e secundários que sinalizaram sintomas do problema.

Além das fragilidades evidenciadas no item 3.1.2, na fase do pré-projeto, foram coletados dados primários por meio de observação participante e entrevistas informais (LAKATOS, 2003) com colaboradores que exercem função de liderança e alguns membros da equipe administrativa e pedagógica.

Nessa etapa, foi possível perceber a existência de conflito e centralização de poder nos gestores dirigentes, má coordenação administrativa e operacional, comunicação precária, paternalismo, dificuldade em delegar, regras não formalizadas e decisões tomadas deliberadamente.

Muito embora os sintomas dos problemas acima mencionados tenham sido apontados em estudos realizados em empresa familiar não profissionalizada por Altaf e Troccoli (2010), Costa e Batista (2003), Davel e Colbari (2000), Donneley (1967), Macêdo (2002), Oliveira e Pecanha (2015) e Papa e Oliveira (2009), entendeu-se necessário conferir validade a esses dados, por meio de triangulação com outros métodos e fontes de coleta de dados, de forma a permitir oferecer confiança à pesquisa.

Assim, explicada a forma pelo qual o problema foi definido, os itens a seguir passam a tratar das técnicas e métodos da pesquisa.

### **3.1.4 Técnica de coleta de dados**

Em Oliveira (2008), verifica-se que a finalidade do Estudo de Caso é retratar a complexidade de uma situação particular, focalizando o problema em seu aspecto total, em que o pesquisador utiliza de uma variedade de fontes para coletar dados em vários momentos da pesquisa e em situações diversas, com diferentes tipos de sujeito.

Para Roesch (1999, p.118), “uma variedade muito rica e problemática apresenta-se nas organizações. Essas oportunidades ou problemas podem ser explorados e analisados de forma mais completa por meio do uso de métodos e técnicas”.

Yin (2005), por sua vez, argumenta que, na investigação mediante Estudo de Caso, como o fenômeno e o contexto não são sempre discerníveis em situações da vida real, torna-se necessário analisar outras características técnicas, quais sejam: coleta de dados e estratégias de análise de dados, como forma de oferecer maior rigor à pesquisa.

Desta forma, a investigação de Estudo de Caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse, do que pontos de dados e, como resultado, este estudo se baseia em várias formas de evidências, com os dados convergindo para uma triangulação de fontes e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2005)

Eisenhardt (1989) salienta que o Estudo de Caso pode envolver um único caso ou múltiplos casos, assim como vários níveis de análise. Geralmente, Estudos de Caso podem combinar vários métodos de coleta de dados como questionários, entrevistas, observação, documentos, e as provas podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas numa mesma pesquisa.

Os argumentos dos autores acima citados convergem para a proposta de métodos de coleta e análise de dados desta pesquisa, uma vez que se levará em conta a complexa dinâmica que permeia a organização familiar e o processo das relações humanas que tem lugar de destaque, ao se considerar que as pessoas que fazem parte da organização – do topo à base hierárquica - interagem, influenciam e são influenciados pelo ambiente e a ele emprestam sua subjetividade (DAVEL e VERGARA, 2009).

Conforme já explicado no item 3.1.3, além da coleta de dados em documentos da empresa, também foi utilizada a técnica de observação e entrevistas informais para melhor compreensão do problema e seus sintomas, como parte de alcance dos objetivos intermediários.

A proposta de Azevedo et al (2013) em utilizar várias técnicas e fontes de coleta de dados como forma de tentar superar, parcialmente, as deficiências decorrentes da investigação ou do método possibilita também um retrato mais consistente e objetivo da realidade.

Desta forma, além das técnicas de coleta de dados já realizadas até o momento – levantamento de documento, observação participante e entrevistas informais, que evidenciaram fragilidades internas à organização e a situação problema, também foi utilizado questionário (Teste IBACO) para diagnóstico da cultura organizacional.

### **3.1.5 Fonte de dados**

Para Creswell (2014), um passo importante no processo de coleta de dados é encontrar as pessoas e o local para estudar, além de obter o acesso e estabelecer um rapport com os entrevistados para que bons dados sejam fornecidos.

Nesse sentido, a população-alvo do presente estudo foi constituída pelos funcionários efetivos e ativos na organização, delimitados na área administrativa e pedagógica, conforme detalhado no item a seguir.

### **3.1.6 Plano de amostragem e método de contato**

No processo de coleta de dados, segundo Creswell (2014), é importante a utilização de uma estratégia para a amostragem, podendo inclusive, utilizar uma ou várias em um mesmo estudo. Ao utilizar a amostragem intencional (CRESWELL, 2014), o pesquisador seleciona indivíduos e locais para estudo, porque eles podem intencionalmente informar uma compreensão do problema de pesquisa, sendo possível, inclusive, que a amostragem mude durante o estudo, cabendo aos pesquisadores flexibilidade para tal.

Com relação à forma que a amostragem irá assumir, Creswell (2014) afirma que é preciso observar que existem diversas estratégias de amostragem como, por exemplo, os casos de conveniência, que representam locais ou indivíduos a quem o pesquisador pode ter acesso e coletar dados facilmente.

No presente estudo, por partilhar do mesmo entendimento de Fraser (2004), Goodyear (1998) e Creswell (2014), foi utilizado o critério de amostragem intencional por conveniência, posto que os entrevistados foram selecionados segundo o melhor critério da pesquisadora, levando-se em conta a facilidade de acesso ao local e aos indivíduos, bem como o tipo de informação que se pretendeu extrair dos mesmos, pois são pessoas que melhor podem informar sobre o problema de pesquisa sob exame.

Para o critério de seleção, também se levou em conta o objetivo de diagnosticar a cultura organizacional e modelo de gestão vigente na organização sob pesquisa. Além dos colaboradores liderados, foram incluídos na amostra, necessariamente, colaboradores que tenham cargo de liderança, pois possuem uma visão mais abrangente da empresa, dos processos e procedimentos de trabalho e possuem maior aproximação com os Diretores.

A utilização da amostragem intencional por conveniência e seleção dos sujeitos de pesquisa se justificou em função do tempo total da pesquisa (01 ano) e do número total de funcionários (174) para tornar possível o alcance dos objetivos intermediários desta pesquisa, permitindo viabilizar a aplicação dos questionários, tabulação de dados e sua posterior análise.



O questionário que teve por objetivo diagnosticar a cultura organizacional da empresa foi aplicado aos coordenadores de curso superior e aos professores do ICT - Instituto de Cultura Técnica (entidade mantenedora) e FASF - Faculdade Sul Fluminense (entidade mantida); funcionários administrativos lotados no departamento de controle de mensalidade, secretarias de atendimento e documentos. O tamanho da amostra foi definido em função do número total de funcionários ativos na IE (174). Assim, a amostra foi constituída de colaboradores efetivos e ativos das áreas administrativa e pedagógica, delimitados por departamentos-chave da empresa (coordenação, secretarias (atendimento e documentos), pedagógico e controle de mensalidades).

### **3.1.7 Plano de coleta de dados**

Para Kauark (2010, p.75), “instrumentos de coletas de dados e as técnicas de pesquisa podem ser diferenciados e variam a depender do tipo de pesquisa, dos sujeitos da pesquisa, da intenção da investigação”.

Com relação ao questionário, cujo objetivo foi diagnosticar a cultura organizacional da empresa, utilizou-se o IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional. Os questionários foram entregues pessoalmente pela pesquisadora, aproveitando, nesse momento, para sensibilizar os possíveis respondentes sobre o objetivo e a importância da participação de todos na pesquisa, além de orientar para que desenvolvessem os mesmos, devidamente respondidos em, no máximo, três dias úteis ao líder de seu setor.

Pretendeu-se também, de acordo com Creswell (2014), realizar teste Piloto no intuito de refinar os instrumentos de pesquisa, e no caso dos questionários, Carvalho (2006), para revelar necessidade de revisão nos enunciados, na definição dos termos utilizados, no fluxo das questões ou até mesmo no tamanho do questionário.

### **3.1.8 Técnica de análise de dados coletados**

Para Caregnato e Mutti (2006, p.684), a grande maioria das pesquisas sociais se baseia em entrevistas. Encontrar uma forma ideal para interpretar esses dados é utópico. Acredita-se que não exista uma análise melhor ou pior, o importante é que o pesquisador conheça as várias formas de análise existentes na pesquisa qualitativa e sabendo suas diferenças, permitirá uma escolha consciente do referencial teórico-analítico, decorrente do tipo de análise que irá empregar na sua pesquisa, fazendo sua opção com responsabilidade e conhecimento.

De acordo com Hair (2014), analisar dados significa interpretar os dados e formar ideias sobre o seu significado, não existindo, entretanto, um único processo para analisar dados qualitativos. Todavia, orienta o autor que o processo de análise seja realizado seguindo três passos, quais sejam: (a) redução de dados mediante categorização e codificação, desenvolvimento de teorias e iteração e análise de caso negativo; (b) construção de visualização dos dados (c) realização/verificação de conclusões.

Segundo Bardin (1979), analisar um conteúdo é procurar conhecer o que está atrás das palavras sobre as quais o pesquisador se debruça. “A linguística é um estudo da língua, a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades através das mensagens. (BARDIN, 1979. p. 44). Para o autor, a análise de conteúdo está organizada em três etapas: a) pré análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré análise refere-se à etapa inicial de organização do material a ser analisado, que tem por objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais de modo a conduzir a um tipo de “esquema” de desenvolvimento das fases de análise. “[...] esta primeira fase possui três

missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objectivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 1979, p.95).

A fase da pré análise (BARDIN, 1979, p.96-100) é composta por atividades como “leitura flutuante”, que consiste no contato e conhecimento de documentos e textos que se pretende analisar; a “escolha dos documentos” que tem por objetivo conhecer o universo dos documentos a serem examinados no intuito de criar um corpus de análise; “formulação de hipóteses e objetivos” que se refere ao processo de interrogação do que foi sugerido pela análise *a priori* do problema, pelo conhecimento do problema por parte do pesquisador e pelo que está disposto na literatura selecionada sobre o tema a ser pesquisado e analisado; “referenciação dos índices e elaboração dos indicadores”, que diz respeito a considerar indicadores no documento ou texto como, por exemplo: menção explícita, repetições e frequência do que se pretende analisar, a partir das hipóteses e objetivos que foram formulados. Por fim, a etapa da pré análise também prevê a atividade de preparação do material, considerando a reunião de todo material “edição” antes da análise.

Desde a pré-análise devem ser determinadas operações: de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registro dos dados (BARDIN, 1979, p.100). “Categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 1979, p.117).

Compor as mensagens analisadas em categorias não é uma etapa obrigatória de toda e qualquer análise de conteúdo (BARDIN, 1979), mas a maior parte dos procedimentos de análise se organiza em torno de um processo de categorização, cujo critério pode ser semântico, sintático, léxico ou expressivo, podendo a mensagem ser submetida a uma ou várias dimensões de análise.

A segunda etapa da análise de conteúdo proposta por Bardin (1979), denominada “exploração do material”, deverá ser realizada após todas as atividades da pré análise terem sido concluídas. Para o autor, trata-se de uma fase longa e cansativa, uma vez que nela essencialmente serão realizadas as inferências, codificações e enumerações.

Para o autor, a natureza do material a ser analisado influencia na escolha do tipo de medida adotada para tratamento dos dados. A “abordagem quantitativa funda-se na frequência de aparição de certos elementos da mensagem, enquanto a abordagem qualitativa recorre a indicadores não frequenciais susceptíveis de permitir inferências; por exemplo, a presença (ou a ausência), pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência de aparição” (BARDIN, 1979, p.114-116). Enquanto a abordagem quantitativa funda-se em métodos estatísticos obtidos por dados descritivos, portanto sua análise é mais objetiva, a abordagem qualitativa corresponde a um procedimento mais intuitivo, maleável e adaptável de análise, a índices não previstos, permitindo, assim, sugerir relações entre um índice da mensagem e as variáveis do locutor. Desta forma, a característica da análise de conteúdo são as inferências (variáveis inferidas a partir de variáveis de inferência ao nível da mensagem), quer as modalidades de inferência se baseiem ou não, em indicadores quantitativos.

A terceira e última etapa da análise de conteúdo proposta por Bardin (1979) refere-se ao tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Nesta etapa, os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos (BARDIN, 1979, p.101), podendo o analista fazer inferências e adiantar interpretações a partir dos objetivos propostos pela pesquisa ou que digam respeito a descobertas inesperadas. A partir da interpretação, dois caminhos são postos: os resultados levam a outras orientações para uma nova análise ou

utilizam-se os resultados da análise com fins teóricos ou pragmáticos (BARDIN, 1979, p.102).

Nesta pesquisa, os dados oriundos das observações, entrevistas informais e documentos da empresa foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, conforme orientações de Bardin (1979) e Caregnato e Mutti (2006), pois que permite de forma prática produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto – como forma de expressão do sujeito - replicável ao seu contexto social, em que o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem.

Para a análise dos dados relativos ao questionário IBACO, foi utilizado o *Software* estatístico SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 24, seguindo-se as recomendações de Ferreira et al (2002;2008) ao utilizar técnica estatística descritiva e planilhas do *Excel* versão 2007.

Um dos componentes da análise estatística é a exploração de dados, comumente denominada de estatística descritiva, que fornece informações sobre a qualidade de seus dados e indica eventuais tendências (COTTA, 2010, p.76).

Nesta pesquisa, realizou-se teste de validade da análise fatorial, no intuito de verificar se a aplicação da análise fatorial possuía validade para as variáveis escolhidas, justificado pela pouca quantidade de respondentes na pesquisa. Para tanto, foram utilizados o teste de Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. Os resultados obtidos para as duas medidas indicaram que a análise fatorial é adequada.

De acordo com Malhotra (2001), a medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é um índice utilizado para avaliar a adequacidade da análise fatorial. Tal índice pode variar entre 0 e 1 e compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Damasio (2012, p.215) comenta que “a regra geral para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente.”

O Teste de Esfericidade de Bartlett, por sua vez, é uma estatística de teste utilizado para examinar hipóteses de que as variáveis não estejam correlacionadas na população. Segundo Malhotra (2001), a matriz de correlação da população é uma matriz identidade, onde cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria ( $r=1$ ), mas não apresenta correlação com as outras variáveis ( $r=0$ ). “Valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância  $p < 0,05$  indicam que a matriz é fatorável (DAMÁSIO, 2012, p.216).

Os resultados obtidos para as duas medidas indicaram que a análise fatorial é adequada, conforme demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Análise Fatorial – KMO e Bartlett - Construto Confiança**  
**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,882
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	1678,038
gl	435
Sig.	,000

**Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS**

Ressalta-se que a ferramenta IBACO foi submetida a análise fatorial exploratória e confirmatória em Ferreira *et al* (2002, 2008).

### **3.1.9 Triangulação dos métodos e fontes de dados**

Os resultados obtidos através dos dois primeiros Pilotos foram cruzados com as demais informações obtidas por observação participante, pesquisa documental e IBACO visando complementar, ratificar e explicar os achados finais, como sugerido por Eisenhardt (1989) e Malhotra (2011).

### **3.1.10 Limitação do método e ferramentas de pesquisa**

Com relação ao questionário entendeu-se como limitador o temor por parte dos respondentes, em sofrer coletivamente, retaliações após resultado dos dados coletados, resultando em cinco meses entre o tempo decorrido entre a entrega, recolha e análise dos dados.

Já em relação aos métodos qualitativos (AAKER, 2011; ROECH, 1999) entendeu-se que a principal limitação na coleta de dados das observações participantes ocorreu em função do pesquisador ser membro efetivo da organização que, se por um lado proporcionou maior acesso e uma visão mais abrangente da realidade dos fatos, por outro, essa visão mais abrangente pode ter sido enviesada para a parcialidade. Com relação às entrevistas informais, o fato da pesquisadora e respondentes serem membros da mesma organização, e dado o caráter hierárquico presente em algumas relações, acredita-se que a abertura por parte dos entrevistados informais em responder às questões com veracidade ficou comprometida.

Contudo, considera-se que as limitações apontadas não inviabilizaram a presente pesquisa, posto que, puderam ser minimizadas por meio da utilização de triangulação de métodos e fontes de coleta de dados, cujo objetivo foi conferir maior confiança e credibilidade à pesquisa.

Por considerar as limitações deste estudo e, devido ao foco do estudo em uma única empresa familiar, especificamente do ramo de ensino, os achados não poderão ser generalizados para outras empresas familiares ainda não profissionalizadas. Por outro lado, a generalização analítica pode ser realizada, conforme sugere Eisenhardt (1989).

## **3.2 Pesquisas Piloto**

Muito embora a pesquisa piloto tenha como uma das principais funções testar os instrumentos de coleta de dados (LAKATOS, 2003), evidenciando ambiguidades das questões e existência de perguntas supérfluas, também permite obter uma estimativa sobre os futuros resultados e, assim, fornecer maior segurança e precisão para a execução da pesquisa.

Ao discorrer sobre o piloto, Roesch (1999, p.148-149) diz “ser possível a utilização de dados coletados para outros propósitos que não os do presente projeto, seja para descrever os antecedentes da problemática, seja para ilustrar o problema de pesquisa propriamente dito.”

Corroborando dos argumentos de Roesch (1999) e oportunizada por sua atuação na empresa sob pesquisa como Consultora Interna em Recursos Humanos desde 2014; e diante da necessidade de atender à solicitação da empresa para realizar Pesquisa Institucional objetivando diagnosticar problemas de ordem organizacional e clima com os colaboradores; a pesquisadora formulou perguntas na referida pesquisa, de forma tal que pudessem contribuir para configurar a situação-problema, utilizado como primeiro piloto.

O primeiro piloto, realizado na fase exploratória para configurar a situação-problema, ocorreu por meio de questionário criado no Google Docs, contendo 40 perguntas dispostas em

três blocos e foi aplicada aos docentes no período de 20 a 26 de Julho de 2016, por meio de eletrônico, conforme Apêndice C.

As questões dispostas no primeiro bloco tiveram por objetivo levantar informações relativas às lideranças (coordenadores de curso). Já as questões do segundo bloco permitiram identificar a satisfação e adesão do colaborador à organização, enquanto as questões do terceiro bloco identificaram problemas de ordem institucional ligados à direção geral, comunicação, integração entre os setores, valorização, motivação e incentivo aos colaboradores, avaliação de desempenho e planejamento dos objetivos a serem alcançados, etc.

Do total de 48 professores da FaSF, 34 responderam a pesquisa, ou seja, 70% da população total. O questionário nessa fase objetivou além de diagnosticar pontos positivos e fragilidades internas à organização, também auxiliou nas demais fases da pesquisa como cruzamento de dados.

No caso dos colaboradores administrativos, em maio de 2016 também, por força da função de Consultora Interna em Recursos Humanos, houve a necessidade de atualizar os documentos de Descrição de Cargo e Função da empresa sob estudo. Oportunizada pelo momento em que cada colaborador seria entrevistado para a devida coleta de informações para a atualização do documento, a pesquisadora aproveitou para lançar, nas entrevistas de atualização, perguntas informais que pudessem auxiliar na identificação de fragilidades internas à organização e fatores positivos, realizando-se o segundo piloto.

Ressalta-se que essas entrevistas não puderam ser gravadas porque, naquele momento, o objetivo maior era atender à solicitação da empresa na atualização dos documentos e não haveria tempo para estender as entrevistas, nem realizar rapport para outro objetivo, uma vez que os funcionários estavam em horário de trabalho e havia, por parte da empresa, a determinação de prazo para a entrega dos documentos atualizados.

Entretanto, a pesquisadora realizou anotações das perguntas e respectivas respostas pertinentes aos propósitos desta pesquisa que foram posteriormente analisadas e sintetizadas em relatório entregue à empresa – Apêndice D.

O primeiro Piloto foi realizado por meio de questionário e aplicado aos professores de Graduação da FaSF; o segundo, realizado por meio de entrevista informal, não estruturada, aplicada aos funcionários administrativos do Departamento de Secretaria. Após coletados os dados dos pilotos, as informações foram transferidas para planilha do Microsoft Office Excel 2007, criando-se gráficos de respostas das perguntas. As análises, resultados e discussões dos pilotos foram realizados nos itens 4.1, 4.2 e 4.2.1, respectivamente.

Após realizados os dois primeiros Pilotos e durante a realização de nova Revisão de Literatura sobre Cultura Organizacional – detalhada no item 3.1.1 - a pesquisadora identificou estudos realizados com o objetivo de avaliar e identificar a cultura organizacional através dos valores e práticas organizacionais, utilizando um instrumento denominado IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura, desenvolvido por Ferreira et al (2002), também explicado no item 2.1.7

Por se tratar de um instrumento validado cientificamente e utilizado em estudos anteriores, optou-se em utilizá-lo nesta pesquisa, por entender que o mesmo possibilita reforçar o rigor científico, ao mesmo tempo em que atende ao objetivo intermediário de letra “a”. O referido instrumento, em sua versão completa, é composto por 94 questões distribuídas por quatro dimensões correspondentes aos valores e outras três associadas às práticas organizacionais, conforme demonstrado no Quadro 5 do item 2.1.7. Já a versão reduzida é composta por 30 questões, indicadas pela letra ® na versão completa, conforme demonstrado no Apêndice E.

No intuito de testar a aplicabilidade do IBACO, em 06 de dezembro de 2016 foram distribuídos 6 (seis) questionários nos setores administrativo e pedagógico. Responderam ao questionário no Departamento de Secretaria: 1 líder e 1 liderado; no Pedagógico: 1 coordenador geral de cursos e 3 professores.

Os questionários – versão completa - foram entregues pessoalmente pela pesquisadora, explicando o objetivo da pesquisa e a importância da participação de todos. Foi solicitado aos professores que devolvessem o questionário respondido em até três dias úteis, que cronometrassem o tempo despendido para responder e que relatassem em apartado sua percepção acerca do instrumento. O Quadro 12 sintetiza o resultado.

**Quadro 12 - Percepção preliminar do teste IBACO**

RESPONDENTE	DATA DE DEVOLUÇÃO	TEMPO PARA RESPOSTA	PERCEPÇÃO SOBRE O QUESTIONÁRIO
R1- ped	07/12/2016	30 min	Excesso de itens; perguntas repetitivas
R2 - adm	12/12/2016	40 min	Excesso de itens
R3 - adm	12/12/2016	12 min	Excesso de itens
R4 - ped	20/12/2016	6 mim 10 seg	<i>Nihil</i>
R5 - ped	12/12/2016	20 min	Perguntas repetitivas
R6 - ped	20/12/2016	20 min	Cansativo

Fonte: Elaborado pela autora.

Constatou-se, dessa forma, que os respondentes levaram em média 21 minutos para responder ao questionário completo; que apenas um respondente entregou o questionário respondido no prazo estipulado e que, exceto um respondente (que nada relatou), os demais tiveram a mesma percepção relativamente ao excesso de itens do questionário.

Assim, a partir dos resultados encontrados sobre a aplicabilidade do IBACO completo (94 questões), para o caso em questão, entendeu-se que o IBACO reduzido (30 itens) deveria ser utilizado como forma de viabilizar a coleta e posterior análise dos dados em tempo hábil, cujas análises e resultados demonstram-se no item 4.5.

### 3.3 Segunda Fase da Pesquisa

A segunda fase da pesquisa teve como finalidade alcançar o objetivo principal que é “A partir do diagnóstico da cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Familiar de Médio Porte, formular um plano de ação que propicie condições de profissionalização da gestão” elucidando os objetivos específicos elencados no item 1.1.2 e foi iniciada após a qualificação do projeto de pesquisa pela banca examinadora, constituindo-se das seguintes etapas: (a) elaboração da versão final dos instrumentos de pesquisa; (b) coleta e processamento dos dados; (c) análise e discussão dos resultados; (d) elaboração do plano de ação e; (e) considerações finais. Os dados foram processados, analisados e triangulados num prazo de cinco meses após a qualificação.

A comparação entre os achados da pesquisa e o construto teórico deram suporte não só para a interpretação dos resultados, mas também para a argumentação das ações propostas para a profissionalização da empresa, corroborando, dessa forma, para o que Eisenhardt (1989) chamou de “lógica de replicação”.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar análises e discussão dos resultados obtidos neste estudo. Na fase do pré-projeto foram coletados dados primários por meio de observação participante e entrevistas informais com os colaboradores da empresa que exerciam função de liderança e alguns membros da equipe administrativa e pedagógica. Dados secundários foram coletados por meio de levantamento de documentos – atas de reunião de líderes. Realizaram-se três pesquisas piloto, que inicialmente auxiliaram na identificação de situações problema e, por fim, aplicou-se o teste IBACO na versão reduzida, para diagnosticar a cultura da organização.

Os métodos e fontes de coleta de dados utilizados, cotejados com a fundamentação teórica possibilitaram identificar: a) fragilidades internas e barreiras à profissionalização da gestão; b) pontos positivos que podem favorecer e contribuir para o processo de profissionalização; c) o modelo de gestão vigente na empresa.

No intuito de embasar a discussão entre os dados coletados e os objetivos intermediários propostos por este estudo, foi elaborada uma grade com categorias de análise (BARDIN, 1979). Desta forma, foi possível interpretar, estabelecer correspondências e inferências na discussão em cada sub-tópico que será apresentado a seguir e a partir dos aspectos evidenciados na IE sob estudo. As grades de análise também viabilizaram a triangulação (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 2014; AZEVEDO, 2013).

No quadro 13 apresentam-se as categorias com os aspectos para identificação do modelo de gestão vigente e, assim, atender ao objetivo intermediário de letra “b”.

**Quadro 13 - Categoria de análise para identificação do modelo de gestão vigente**

Aspectos de Gestão - Categorias de Análise	Identificação na literatura
Burocrática, pouco transparente e poder decisório concentrado nas mãos dos dirigentes.	Grybovski (2002) Orlichas (2010) Motta e Vasconcelos (2008)
Estrutura orgânica e determinação de linha de poder	Crozatti (1998) e Gonçalves (2000)
Incentivo ao trabalho em equipe; relações sociais privilegiadas e motivação pela busca de objetivos comuns.	Orlickas (2010)
Funções administrativas de planejamento, organização, comando, controle e coordenação	Nascimento, Guiudini e Reginato (2008)
Atividades coordenadas à tomada de decisão	Nascimento, Guiudini e Reginato (2008)
Interação e aproveitamento das potencialidades dos gestores	Crozatti (1998)
Descentralização de decisões e responsabilidades	Crozatti (1998)
Comprometimento e comportamento dos dirigentes	Davel e Colbari (2000)

**Fonte: Elaborado pela autora.**

No quadro 14, para atender ao objetivo intermediário de letra “c”, apresentam-se as categorias com os aspectos de identificação dos fatores que influenciam de forma negativa e positiva no processo de profissionalização.

**Quadro 14 - Categoria de análise para identificação dos fatores que influenciam de forma negativa e positiva no processo de profissionalização.**

<b>Influência Positiva</b>	<b>Influência Negativa</b>	<b>Identificação na literatura</b>
Vínculo emocional		Altaf e Trocoli (2010)
<i>Expertise</i> do negócio		(Muzzio e Silva Junior (2014)
	Centralização de poder nas mãos dos dirigentes	Gonçalves (2000); Muzzio e Silva Junior (2014); Altaf e Troccoli (2010); Costa e Batista (2003); Davel e Colbari (2000); Donnelley (1967); Macêdo (2002); Oliveira e Pecanha (2015); Papa e Oliveira (2009)
	Estrutura informal	
	Conflito de poder	
	Falta de controle e planejamento a longo prazo	
	Falta de controle e planejamento nas tomadas de decisões	
	Valorização da confiança e tempo de serviço em detrimento à competência	
	Diretoria exercendo funções administrativas em áreas essenciais	

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Para atender ao objetivo intermediário de letra “a”, apresentam-se no Quadro 15 as dimensões e fatores do Teste IBACO, conforme proposto por Ferreira et al (2002) para o diagnóstico da cultura organizacional.

**Quadro 15 - Categoria de análise para diagnóstico da cultura organizacional**

<b>Fatores</b>	<b>Descritivo dos Fatores</b>
1- Profissionalismo Cooperativo <i>Dimensão correspondente aos valores organizacionais</i>	Execução das tarefas com eficácia e competências, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização
2- Profissionalismo Competitivo e Individualista <i>Dimensão correspondente aos valores organizacionais</i>	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes
3- Satisfação e bem-estar dos funcionários <i>Dimensão correspondente aos valores organizacionais</i>	Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso
4- Integração Externa <i>Dimensão correspondente às práticas organizacionais</i>	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.



5- Recompensa e Treinamento <i>Dimensão correspondente às práticas organizacionais</i>	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa
6- Promoção do relacionamento interpessoal <i>Dimensão correspondente às práticas organizacionais</i>	Práticas orientadas para a promoção de relações interpessoais e satisfação dos empregados, assim, a coesão interna

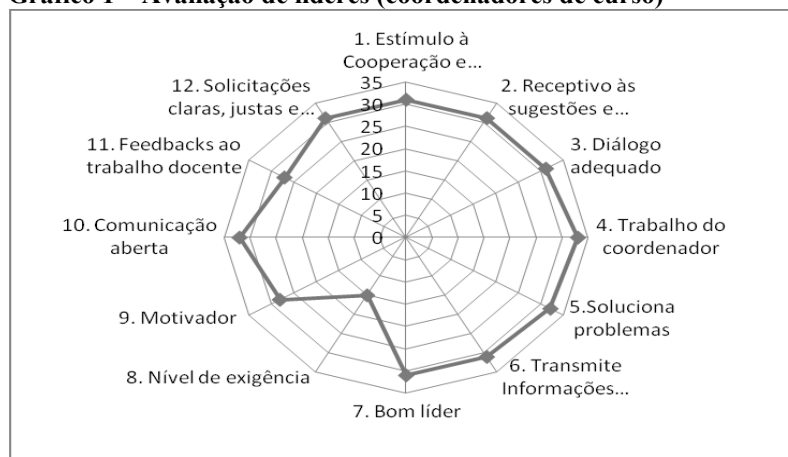
Fonte: Adaptado de Ferreira et al (2002)

#### 4.1. Primeiro Piloto - Análise dos questionários com professores

O primeiro piloto mostrou-se capaz de gerar as informações pretendidas ao objetivo intermediário de letra “c”, conforme detalhado a seguir:

O primeiro bloco de perguntas - Apêndice C - com questões de número 01 até 12 levantou dados sobre os coordenadores de cursos, no sentido de diagnosticar características e práticas de liderança, conforme resultado demonstrado no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Avaliação de líderes (coordenadores de curso)**

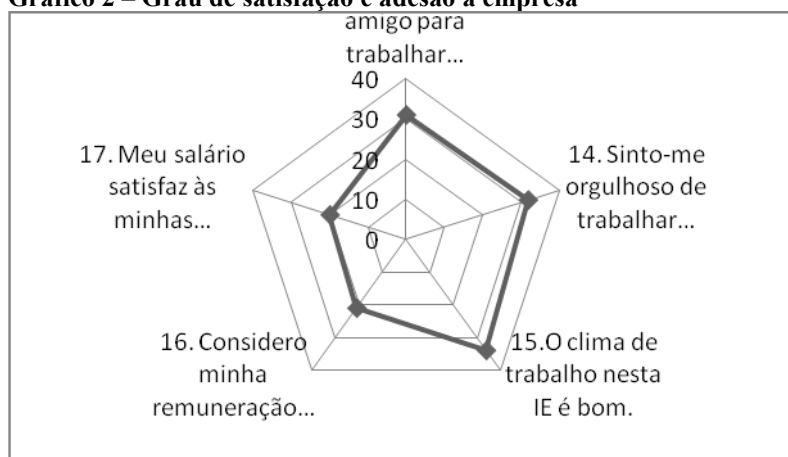


Fonte: Elaboração própria da autora, 2017

Como pontos positivos observa-se, na percepção dos docentes, que os coordenadores de curso estimulam a cooperação e integração entre os membros do grupo; são receptivos às sugestões de mudança, existindo diálogo e comunicação aberta entre o coordenador e o docente. Entretanto, verifica-se ponto de fragilidade quanto: à realização de *feedback* sobre o trabalho dos docentes; ao nível de exigência exercida pelos coordenadores e; atitudes que transmitam entusiasmo e motivação aos docentes.

O segundo bloco de perguntas - Apêndice C - com questões de número 13 até 17 objetivou levantar dados relativos à satisfação e adesão à organização, que de um modo geral, percebeu-se avaliação positiva, conforme demonstrado no Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Grau de satisfação e adesão à empresa**

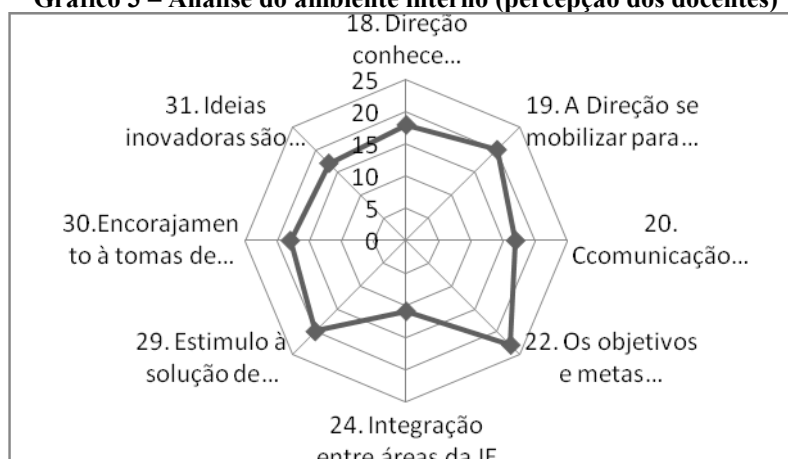


**Fonte: Elaboração própria da autora, 2017**

Neste bloco, os respondentes avaliaram positivamente as questões de número 13, 14 e 15 que representam satisfação e orgulho em trabalhar na empresa e um bom clima de trabalho. As questões de número 16 e 17 tiveram como propósito avaliar a percepção dos docentes relativamente à correlação entre o seu trabalho e a remuneração recebida, sobre os quais os resultados apontaram fragilidade.

O terceiro bloco de perguntas - Apêndice C - com questões de número 18 até 40 objetivou levantar dados gerais sobre a empresa. Todas as questões deste terceiro bloco apresentaram-se relevantes para a pesquisa, uma vez que possibilitaram identificar não só as vulnerabilidades, mas também pontos favoráveis à empresa, uma vez que abordaram assuntos relativos à análise do ambiente interno, conforme demonstrado no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Análise do ambiente interno (percepção dos docentes)**



**Fonte: Elaboração própria da autora, 2017**

O Gráfico 3 aponta fragilidade no aspecto de integração entre os setores da IE, ou seja, os docentes não conhecem o que está sendo feito em outras áreas da Instituição, assim como na visão dos respondentes, os diretores da IE desconhecem problemas internos. Verificou-se, também, outros pontos frágeis relacionados à comunicação interna; estímulo à resolução de problemas com criatividade e; encorajamento à tomada de decisões próprias.

Assim, na percepção dos professores respondentes, de um modo geral, alguns pontos foram bem avaliados, nos quais se pode citar: (a) relacionamento entre líderes e liderados; (b)

adesão e satisfação em trabalhar na empresa; (c) clima de trabalho saudável, de confiança e respeitoso; (d) ambiente físico adequado.

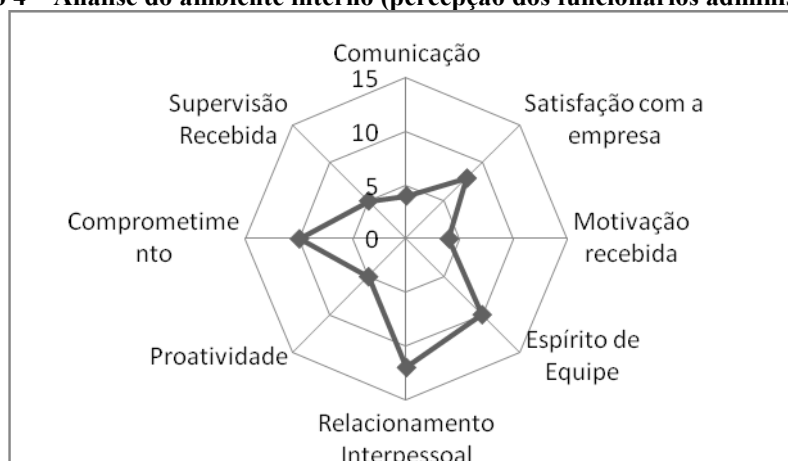
Entretanto, alguns pontos foram considerados críticos pelos professores, a saber: (a) não há discussão transparente sobre os conflitos internos; (b) canal de comunicação deficiente com a direção; (c) comunicação interna ruim; (d) não há metas e padrão estabelecido para avaliação de desempenho; (e) não há estímulo à solução de problemas com criatividade; (f) não há encorajamento e autonomia para tomada de decisões; (g) recursos e equipamentos limitados e remuneração não satisfatória.

## 4.2 Segundo Piloto – Análise das Entrevistas com Funcionários Administrativos

Apesar da não estruturação das entrevistas, as perguntas formuladas informalmente mostraram-se adequadas para gerar as informações pretendidas às questões de letra “c” dos objetivos intermediários, conforme detalhado a seguir.

Foram ouvidos 14 colabores (líderes e liderados) das Secretarias de Atendimento e Documentos da FasF e ICT. Por meio de entrevistas informais e não estruturadas foram levantados problemas relativos ao ambiente interno da organização, conforme demonstrado no Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Análise do ambiente interno (percepção dos funcionários administrativos)**



Fonte: Elaboração própria da autora, 2017

A esses colaboradores foi perguntado: “Na sua visão, o que deveria melhorar na empresa para que você se sinta satisfeito em trabalhar aqui?”. Foram indicados dez pontos para melhoria, dos quais, chama-se a atenção para: (a) limpeza; (b) infraestrutura e (c) plano de benefícios, que foram apontados por todos os entrevistados como fatores preponderantes.

Considerados os dados acima coletados, outros fatores também foram identificados durante a entrevista, conforme síntese a seguir.

Os colaboradores entendem que intra setor o relacionamento interpessoal, o espírito de equipe e o nível de comprometimento dos colegas com o trabalho são bons. Por outro lado, apesar do comprometimento da maioria dos colaboradores no desempenho de suas tarefas, verbalizaram que o nível de motivação é ruim, pois as tarefas são realizadas de forma automática - falta emoção, envolvimento e sentimento de pertença, pois não recebem motivação por parte dos superiores hierárquicos para que sejam proativos, criativos, inovadores. No mesmo sentido, apontaram o nível de expectativa com a supervisão recebida como insatisfatório, uma vez que não se sentem acolhidos.

Também foi levantado que a comunicação interna precisa ser mais rápida, clara, objetiva e eficiente. Quanto ao nível de satisfação/adesão à empresa, foi possível verificar que, de modo geral, os funcionários se sentem próximos à direção e gostam de trabalhar na empresa, porém a falta de um programa de recompensa (incentivos e benefícios) é um fator que os levaria a sair da empresa caso houvesse a oportunidade de melhores condições em outra organização.

#### 4.2.1 Discussão dos pilotos

Os pilotos realizados permitiram obter uma estimativa sobre os futuros resultados, contribuindo não só para o conhecimento de situações-problema e fragilidades da organização, mas também apontou pontos positivos à empresa, conforme demonstrado no Quadro 16.

**Quadro 16 - Síntese dos resultados dos pilotos**

Pontos Positivos Piloto 1	Pontos Positivos Piloto 2	Fragilidades Piloto 1	Fragilidades Piloto 2
Bom relacionamento entre líderes e liderados	Proximidade com a direção	Canal de comunicação deficiente com a Direção	Nível de expectativa insatisfatória com supervisão recebida por falta de acolhimento
Orgulho em trabalhar na empresa	Gosto por trabalhar na empresa	Não há discussão transparente sobre os conflitos internos	Tarefas realizadas de forma automática, falta emoção, envolvimento e sentimento de pertença.
Clima de trabalho saudável, de confiança e respeitoso	Relacionamento interpessoal e espírito de equipe intra setor	Comunicação interna ruim	Comunicação interna ruim
Ambiente físico adequado	Comprometimento pessoal no desempenho das tarefas	Não há metas e padrão estabelecido para avaliação de desempenho	Superiores hierárquicos não são incentivadores e motivadores à proatividade, criatividade e inovação
		Não há estímulo à solução de problemas com criatividade	
		Não há encorajamento e autonomia à tomada de decisões	
		Recursos e equipamentos limitados	Limpeza e Infraestrutura
		Remuneração insatisfatória	Falta programa de recompensa

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os achados dos pilotos permitiram inferir que os pontos positivos e fragilidades encontradas sinalizam as características e complexidades próprias da empresa sob estudo, podendo estar relacionadas ao tipo de gestão familiar (ALTA e TROCCOLI, 2010), assim como com a cultura organizacional (SCHEIN, 2001).

Os estudos de Altaf e Troccoli (2010) apontam que o vínculo emocional proporcionado pela aproximação e envolvimento direto dos dirigentes com a empresa num todo e com os seus funcionários, constitui característica da gestão familiar que pode se traduzir em uma vantagem se comparada a uma gestão profissionalizada.

No caso da empresa sob estudo, os primeiros achados revelaram pontos positivos como: proximidade com a direção; clima de trabalho saudável, de confiança e respeitoso; bom relacionamento entre líderes e liderados; comprometimento pessoal no desempenho das tarefas e orgulho de trabalhar na empresa, o que nos permite inferir que estão relacionados ao vínculo emocional característico de empresas familiares, mas que se analisadas de forma isolada não nos possibilita afirmar o favorecimento ou não da profissionalização da gestão.

Os dados coletados pelos estudos piloto, não nos permitiram encontrar evidências da *expertise* do negócio, apontada por Donnelley (1967) e Muzzio e Silva Junior (2014) como fator de vantagem da gestão familiar sobre a gestão profissional.

A falta de encorajamento à tomada de decisões próprias e a falta de estímulo à resolução de problemas com criatividade, reveladas pelos estudos pilotos, podem estar relacionadas à centralização de poder nas mãos dos dirigentes e a sua estrutura organizacional informal, constituindo vulnerabilidades das empresas familiares, apontadas em estudos anteriores (GONÇALVES, 2000; MUZZIO E SILVA JUNIOR, 2014; ALTAFF E TROCCOLI, 2010; COSTA E BATISTA, 2003; DAVEL E COLBARI, 2000; DONNELLEY, 1967; MACÊDO, 2002; OLIVEIRA E PECANHA, 2015; PAPA E OLIVEIRA, 2009).

Nem todos os fatores apontados nos pilotos como fragilidades, puderam ser correlacionados às categorias de análise proposta pelo Quadro 13. Sendo assim, é pertinente a proposta metodológica de triangulação de métodos e fontes de coleta de dados.

Em síntese, os resultados permitiram constatar a pertinência da proposta de Schein (2001) no sentido de que cabe ao pesquisador buscar primeiramente por “eventos desconfirmadores” que podem ser ou não necessariamente um problema, mas podem significar sintomas que abrem caminho para outros trabalhos de diagnóstico que possibilitem diferenciar os sintomas do problema das causas subjacentes, além de considerar as inúmeras causas possíveis.

Por fim, apesar dos pilotos não terem sido realizados exclusivamente para os fins desta pesquisa, os mesmos possibilitaram gerar conhecimento e inquietações para a busca de outros instrumentos e fontes de coleta de dados a serem utilizados para compensar déficits de informações, conforme orientado por Roesch (1999).

### **4.3 Observação Participante**

A observação participante possibilitou a interação entre a pesquisadora e o meio, fato que permitiu um melhor retrato da realidade dos fatos (BARDIN 1979; ROESCH, 1999).

Assim, oportunizada pelo vínculo de trabalho na empresa sob estudo, a pesquisadora realizou observações diárias, interagindo com colaboradores dos setores administrativo, operacional e pedagógico.

Inicialmente as observações tiveram por objetivo levantar situações problema que pudessem caracterizar e justificar o objetivo central desta pesquisa, qual seja: apresentar um plano de ação para a profissionalização da gestão de empresa familiar, conforme já contextualizado na introdução desta pesquisa.

Posteriormente, as observações foram realizadas de modo a permitir identificar pontos positivos e vulnerabilidades internas que pudessem influenciar no processo de profissionalização, além de identificar o modelo de gestão vigente.

Como critério utilizado para melhor aproveitamento das análises do método de observação, adaptou-se as categorias de análise propostas pelos quadros 13 e 14 reestruturando-as em três eixos categóricos básicos: i) estrutura organizacional; ii) relações interpessoais; iii) dinâmica e organização do trabalho; conforme demonstrado no Quadro 17.

**Quadro 17 - Indicadores pretendidos na observação**

<b>Eixos categóricos básicos</b>	<b>Conteúdo observável Categorias do Quadro 14</b>	<b>Conteúdo observável Categorias do Quadro 13</b>
Estrutura organizacional	Estrutura informal; Diretoria exercendo funções administrativas em áreas essenciais; <i>expertise</i> do negócio	Estrutura orgânica; determinação de linha de poder burocrática e pouco transparente.
Relações interpessoais	Valorização da confiança e tempo de serviço em detrimento à competência; vínculo emocional; conflito de poder	Comprometimento e comportamento dos dirigentes; relações sociais privilegiadas
Dinâmica e organização do trabalho	Falta de controle e planejamento a longo prazo; falta de controle e planejamento nas tomadas de decisões; centralização de poder nas mãos dos dirigentes	Funções administrativas de planejamento, organização, comando, controle e coordenação; atividades coordenadas à tomada de decisão; descentralização de decisões e responsabilidades; interação e aproveitamento das potencialidades dos gestores; poder decisório concentrado nas mãos dos dirigentes; incentivo ao trabalho em equipe; motivação pela busca de objetivos comuns.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Durante a realização das tarefas pertinentes ao seu cargo de Consultora Interna em Gestão de Recursos Humanos, a pesquisadora observou que regras e decisões importantes chegavam aos funcionários do dia para a noite. Muitas dessas decisões eram comunicadas informalmente aos funcionários pelos seus líderes, por vezes sem a devida clareza e objetividade. Outras vezes, regras e decisões repassadas se tornavam conhecidas via “radio corredor”. Tal fato refletia diretamente na forma pela qual os funcionários já realizavam ou deveriam realizar novas tarefas, ocasionando incertezas e falta de confiança, pois diante de uma nova realidade imposta abruptamente precisavam encontrar, rapidamente, meios adequados e necessários para atingir os objetivos esperados pela organização.

Foi possível verificar que muitos projetos (administrativo, operacional e pedagógico) antes mesmo de serem implementados, já nasciam desacreditados. Era normal ouvir dos funcionários: “aqui se tem muita iniciativa e pouca ‘acabativa’.”

Funcionários em cargo de liderança, e mesmo os que exerciam cargos de confiança, possuíam limitações para tomadas de decisão. Por vezes, questões importantes, necessárias e urgentes precisavam aguardar a presença da diretoria para o aval. Muito se observou resolução de problemas, tomada de decisões e assinatura de documentos nos corredores da empresa, o que pode ser explicada a centralização de poder e pelo grau de informalidade da gestão (GONÇALVES, 2000; MUZZIO E SILVA JUNIOR, 2014; ALTAF E TROCCOLI, 2010; COSTA E BATISTA, 2003).

Constatou-se haver proximidade da diretoria com os funcionários em geral e problemas relacionados ao dia a dia do trabalho que poderiam ser resolvidos intra setor, com o líder imediato, eram levados aos diretores diretamente pelos colaboradores.

No caso em questão, é possível inferir que a estrutura organizacional informal típica da gestão familiar (GONÇALVES, 2000) favoreceu o vínculo de aproximação e envolvimento direto dos dirigentes com a empresa num todo e com os seus funcionários

(ALTAF e TROCCOLI, 2010), potencializando a probabilidade de centralização de poder nas mãos dos dirigentes contrariando, desta forma, os argumentos de Altaf e Troccoli (2010) quando dizem que o vínculo emocional proporcionado pela aproximação e envolvimento direto dos dirigentes com a empresa num todo e com os seus funcionários, constitui característica da gestão familiar que pode se traduzir em uma vantagem.

Ao iniciar seu trabalho na empresa como Consultora Interna de Gestão em Recursos Humanos, a pesquisadora necessitou colher informações que pudessem demonstrar o modo pelo qual a gestão de recursos humanos era feita. Constatou-se que as Descrições de Cargo e Função estavam desatualizadas; a funcionária que realizava tarefas de departamento pessoal, também tentava realizar funções pertinentes à gestão de RH, porém não possuía conhecimento e experiência profissional para tal.

Não foi observado acompanhamento, monitoramento e controle dos trabalhos executados pelos funcionários, muito menos avaliação de desempenho do pessoal administrativo e operacional, havendo somente avaliações esporádicas relacionadas aos docentes por exigência de apresentação das mesmas às comissões avaliadoras de cursos pelo MEC.

Com relação às lideranças, verificou-se que não havia entrosamento, quer de cunho pessoal, quer de cunho profissional. Tal fato ocasionava problemas de comunicação entre setores, que por sua vez gerava entraves no recebimento e repasse de informações e ordens de serviços essenciais à organização.

Observou-se a ociosidade de funcionários em seus postos de trabalho, enquanto outros acumulavam funções. Funcionários eram retirados de seus setores e funções abruptamente para cobrirem falta em outros setores, sem que houvesse capacitação prévia ou diagnóstico de perfil para comparação com as características do cargo a ser ocupado e funções a serem desempenhadas.

Observou-se que o organograma da empresa e o manual do colaborador passaram por várias modificações e reestruturações, mas continuavam desatualizados. Os referidos documentos não “saíram do papel”, ou seja, os funcionários desconhecem a estrutura organizacional da empresa, tampouco conhecem o manual do colaborador que contém regras, direitos e deveres do empregado e empregador.

De um modo geral, a IE possui boas instalações físicas. As salas de aula são amplas, climatizadas e equipadas. No entanto, o refeitório destinado aos funcionários administrativos e operacionais é pequeno e falta conscientização quanto ao seu uso, manutenção e limpeza. Com relação aos docentes, existe espaço físico adequado e agradável ao trabalho e descanso no intervalo das aulas. Constatou-se que a IE possui, ao ar livre, um amplo e agradável espaço verde, que poderia ser utilizado pelos colaboradores em horário de descanso, porém, pouco é utilizado pelos funcionários administrativos e operacionais.

Por fim, observou-se que os dirigentes da empresa desempenham funções administrativas essenciais, muitas vezes tomam decisões importantes de forma instintiva e ancorados pela experiência adquirida à frente dos negócios da empresa. Não foi possível observar planejamentos administrativos de médio e longo prazo. Muitas ações administrativas e operacionais são realizadas deliberadamente como forma de “apagar incêndio”.

A partir dos relatos acima, para melhor compreensão dos achados na observação participante, os aspectos evidenciados foram sintetizados e agrupados a partir dos eixos categóricos básicos do Quadro 18, de acordo com o respectivo conteúdo observável proposto.

**Quadro 18 - Síntese do resultado da observação participante**

<b>Eixos categóricos básicos</b>	<b>Aspectos evidenciados Pontos positivos e fragilidades internas</b>	<b>Aspectos evidenciados Modelo de gestão vigente na empresa</b>
Estrutura organizacional	Existência de estrutura organizacional informal; diretoria exercendo funções administrativas em áreas essenciais; diretores possuem <i>expertise</i> do negócio	Existência de estrutura orgânica não formalizada e pouco transparente; indeterminação de linha de poder
Relações interpessoais	Existência de vínculo emocional e proximidade entre funcionários e diretoria;	Existência de comprometimento e comportamento dos dirigentes; existência de relações sociais privilegiadas;
Dinâmica e organização do trabalho	Falta de controle e planejamento a longo prazo; falta de controle e planejamento nas tomadas de decisões; centralização de poder nas mãos dos dirigentes	Centralização de decisão e responsabilidades; ausência de funções administrativas de planejamento, organização, comando, coordenação e controle; ausência de interação entre gestores; poder decisório predominantemente concentrado nas mãos dos dirigentes;

**Fonte:** Elaborado pela autora.

#### **4.3.1 Discussão**

Com relação aos aspectos da gestão, os achados da observação participante evidenciaram na IE sob estudo, características de um modelo de gestão familiar informal, marcada pela falta de estrutura orgânica transparente e poder decisório concentrado nas mãos dos dirigentes, confirmando os argumentos de Grybovski (2002) para este tipo de organização.

Evidencia-se, pelas observações realizadas, que o modelo de gestão da IE sob estudo é determinado pela linha de poder centralizada nas mãos de seus dirigentes. Essa centralização é fato determinante para estabelecer parâmetros e critérios para priorização de planejamentos e ações, impactando diretamente no ambiente interno da organização e na forma como o trabalho é realizado (CROZATTI, 1998).

Empresa familiar com 45 anos de existência, a IE pode ser enquadrada em fase madura de vida organizacional (GONÇALVES, 2000), possuindo pontos críticos que podem se tornar obstáculo para a sua profissionalização, a saber: estrutura informal e pouco transparente além da falta de planejamento a longo prazo.

Os achados da observação na IE vão de encontro aos argumentos de Crozatti (1998) quando diz que os proprietários devem conferir aos gestores um nível de responsabilidade, autoridade e poder que seja compatível com o seu conhecimento em sua área de especialidade, a fim de permitir que haja uma prestação de contas periódica dos resultados esperados de sua gestão.

A ausência de um sistema de monitoramento, acompanhamento e avaliação do desempenho dos funcionários também foi evidenciada na observação entendendo-se que a falta de critério para monitorar, acompanhar e avaliar o desempenho do trabalho dos colaboradores constitui direção oposta à “eficiência na utilização dos recursos, satisfação das pessoas, desenvolvimento, produtividade e flexibilidade do processo de gestão (CROZATTI, 1998, p.16).”



É possível inferir que os pontos de fragilidades encontrados influenciam o modelo de gestão vigente da IE, o que é típico e característico de empresas familiares, confirmando estudos anteriormente realizados (GONÇALVES, 2000; MUZZIO E SILVA JUNIOR, 2014; ALTAFF E TROCCOLI, 2010; COSTA E BATISTA, 2003; DAVEL E COLBARI, 2000; DONNELLEY, 1967; MACÊDO, 2002; OLIVEIRA E PECANHA, 2015; PAPA E OLIVEIRA, 2009; ORLICKAS, 2010; MOTTA E VASCONCELOS, 2008; CROZATTI, 1998; NASCIMENTO, GUIUDINI E REGINATO, 2008; GRYBOVSKI, 2002), a partir dos quais infere-se que o modelo de gestão determina, direciona e caracteriza a maneira pela qual o trabalho é estruturado e realizado na organização.

#### 4.4 Documentos da Empresa

De acordo com Bardin (1979, p.46), o tratamento das informações documentais consiste em uma “operação intelectual” na qual são realizados recortes das informações para posterior análise de seu conteúdo no intuito de buscar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

Inferências ou deduções lógicas (BARDIN, 1979, p.40-41) respondem às causas e consequências da mensagem. Para tanto, o autor aconselha que haja uma articulação entre “a superfície dos textos, descrita e analisada (pelo menos alguns elementos característicos) e os fatores que determinaram essas características, deduzidos logicamente”.

Nesta pesquisa foram utilizadas 05 (cinco) atas de reunião de líderes da empresa, realizadas mensalmente no período de março até julho de 2015. As atas foram lidas individualmente na íntegra, extraindo-se em cada uma delas, informações que pudessem sinalizar pontos positivos e fragilidades internas à organização e o modelo de gestão vigente. Posteriormente, seguindo o proposto por Bardin (1979) os trechos retirados de cada ata foram condensados em um só documento – Apêndice B - para que pudessem ser analisados a partir das categorias propostas pelos quadros 13 e 14.

Pela análise das cinco atas de reunião de líderes, foi possível constatar que o diretor geral presidiu e participou de três delas, indicando sua proximidade e envolvimento direto com a empresa e os trabalhos realizados por todos.

O envolvimento direto do diretor geral em questões administrativas e operacionais, centralização de poder/decisão e informalidade da gestão podem ser evidenciados nos seguintes trechos extraídos:

“Diretor Geral, [...] abriu os trabalhos explanando sobre a Implantação da nova Gestão de Líderes, falou sobre questões de produtividade no trabalho e da importância sobre a comunicação intra e inter setores.” (Ata de reunião de líderes, 31/03/2015)

“Professor (nome suprimido) Diretor Geral solicitou que todos os setores relatassem (por escrito) os problemas não resolvidos pelo sistema operacional SIGAA e a professora (nome suprimido) ficou incumbida de recepcionar os relatórios e encaminhar para o professor Diretor Geral, que após a coleta de todas as informações, irá ele mesmo contatar o responsável pelo Sistema.” (Ata de reunião de líderes, 14/04/2015)

“[...] sobre a atuação do funcionário (nome suprimido) ao atendimento nos setores, deve ser estabelecido data e prazo para a realização e conclusão das demandas. Indagar o que é importante, necessário e urgente, [...] todos os presentes concordam que o Diretor Geral precisaria ouvir essa reclamação e participar desse assunto, pois quando o funcionário (nome suprimido) está em atendimento em algum setor ele é chamado pelo Diretor para resolver outro problema e o mesmo não tem argumento para dizer não e paralisa o serviço em andamento.” (Ata de reunião de líderes, 27/04/2015).

“A reunião foi presidida pelo Professor (Diretor Geral), que abriu a reunião realizando observações [...] É preciso que todos saibam a respeito dos cursos oferecidos, bem como dos novos cursos que estão sendo oferecidos para o segundo semestre de 2015[...]. Todos os cursos precisam ser disseminados em todos os setores da organização e [...] as equipes devem estar ajustadas para seguir adiante com um mesmo objetivo.[...] priorizar o atendimento ao cliente no intuito de não só fidelizá-lo, mas também surpreendê-lo com atendimento eficiente e eficaz. [...] É necessário que todos conheçam a história de nossos produtos (cursos) para melhor atender e atingir o público alvo. (Ata de Reunião de Líderes, 14/07/2015).

Problemas de comunicação e falta de planejamento também foram encontrados:

“Líder (nome suprimido) solicita que as comunicações e informações não cheguem de última hora e que isso é um hábito da Instituição e que as datas de reuniões com a Agência de Marketing não são repassadas para seu setor.[...] lembra sobre a solicitação de implantação da Intranet, e que ainda não foi autorizado pela Direção.” (Ata de reunião de líderes, 31/03/2015)

“Líder (nome suprimido) solicita obra já autorizada pelo professor Diretor em 2014 e que ainda não foram executadas.” (Ata de reunião de líderes, 31/03/2015)

“O professor (nome suprimido) Diretor Geral divulgou que o funcionário (nome suprimido) já está orientado para habilitar o sistema SIGAA em todas as salas que possuem acesso à rede” (ata de reunião de líderes, 14/04/2015)

[...] todos os líderes levaram solicitações sobre dificuldades do sistema SIGAA, urgência no atendimento e estrutura do TI, pois é preciso atender a todos os setores do ICT e FASF, fato que compromete a comunicação e a assistência em outros setores. (ata de reunião de líderes, 27/04/2015)

“Feedback das solicitações em pendência - Pintura da Biblioteca não está priorizada; problemas com ramais de telefone ainda por resolver; questiona-se a necessidade de Internet na biblioteca para acesso ao SIGGA e configuração da impressora (Ata de reunião de líderes, 25/05/2015).

O desalinhamento entre ações voltadas para atendimento e satisfação do cliente externo e cliente interno também foi evidenciado:

[...] priorizar o atendimento ao cliente no intuito de não só fidelizá-lo, mas também, surpreendê-lo com atendimento eficiente e eficaz. (Ata de Reunião de Líderes, 14/07/2015)

[...] Nas sugestões e propostas apresentadas ao professor Diretor Geral houve negativa na inclusão de cesta básica para os funcionários como forma de benefício; as horas extras serão transformadas em folga. (Ata de Reunião de Líderes, 25/05/2015)

#### 4.4.1 Discussão

O conteúdo dos trechos extraídos das atas de reunião de líderes indicaram fragilidades internas, tais como: envolvimento do diretor geral em questões administrativas e operacionais; centralização de poder/decisão; problemas de comunicação e falta de planejamento, que foram apontadas pela literatura e por estudos anteriores em empresas familiares, permitindo-nos deduzir que estão diretamente relacionadas a um modelo de gestão informal, característico deste tipo de empresa, representando desafio que pode ser superado através de um processo de profissionalização (MONTEIRO, 2010; OLIVEIRA E PECANHA, 2015).

Diante dos achados da pesquisa documental percebe-se pontos de saturação dos resultados obtidos, se comparados aos achados do Piloto 1 e 2 e da observação participante, indicando que o conjunto de informações permite compreender o fenômeno estudado, estabelecendo validade ao mesmo (THIRY-CHERQUES, 2009).

No mesmo sentido, Minayo (2017, p.12) afirma que “o que precisa prevalecer é a certeza do pesquisador de que, mesmo provisoriamente, encontrou a lógica interna do seu objeto de estudo – que também é sujeito – em todas as suas conexões e interconexões.”

#### **4.5 Teste IBACO**

Os questionários em versão reduzida (30 questões) foram aplicados entre os meses de fevereiro e abril de 2017 aos coordenadores de curso; professores do ICT e FASF; funcionários administrativos lotados no departamento de controle de mensalidade; secretarias de atendimento e documentos. O tamanho da amostra foi redefinido em função da informação do número de funcionários ativos na empresa (162) lotados nestes departamentos, considerando um erro amostral de 8,5% para 73 respondentes.

Foram entregues 115 questionários, dos quais apenas 73 foram devolvidos. Isso se deu ao fato de que a maioria dos funcionários se recusou em responder ao questionário alegando receio de retaliações futuras, mesmo sendo explicado que se tratava de uma pesquisa científica para diagnosticar o tipo de cultura da organização sem que houvesse identificação do respondente.

Para a análise dos dados relativos ao questionário IBACO, foi utilizado o *Software* estatístico SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 24, seguindo-se as recomendações de Ferreira et al (2002; 2008) ao utilizar técnica estatística descritiva e planilhas do *Excel* versão 2007.

##### **4.5.1 Resultado do teste IBACO**

Seguindo as recomendações de Ferreira et al (2002), a análise do teste IBACO foi realizada em cada um de seus seis fatores e o resultado final dos valores e práticas que predominam na organização foi obtido através dos escores encontrados em todos os fatores. Os escores podem apresentar variação entre 1 e 5, para os quais quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática mensurada encontra-se presente na organização.

Quanto à avaliação das percepções individuais sobre a cultura, Ferreira e Assmar (2008, p.133) indicam que a “correção da escala é feita mediante o cálculo da soma de pontos atribuídos a cada um dos itens que integram o fator e de sua divisão pelo número de itens que o compõem.” Os autores ainda consideram que, pelo fato da cultura organizacional consistir em uma característica macro organizacional, é necessário, em seguida, “calcular-se a média dos escores atribuídos ao fator por todos os membros organizacionais que o avaliaram, de modo a se chegar ao escore obtido pela organização como um todo naquele fator (FERREIRA e ASSMAR, 2008, p.133)”.

Desta forma, em cada um dos seis fatores que compõem do teste IBACO reduzido, realizou-se o somatório dos pontos atribuídos às questões integrantes do fator, para encontrar o número total de pontos do fator. Em seguida, o total de pontos do fator foi dividido pelo número de questões (5) que o compõem, resultando na média de pontos do fator. Finalmente, encontrou-se os escores correspondentes ao fator dividindo-se a média de pontos do fator pelo número de respondentes (73) do teste IBACO.

Para efeito de interpretação das análises, utilizou-se do quadro de correspondência criado por Negreiros (2011), também utilizado por Queija (2015). Tal Quadro se propõe a demonstrar uma correspondência da escala *likert* do IBACO, facilitando o entendimento e interpretação dos fatores da escala.

**Quadro 19 – Correspondência da escala *likert* do IBACO**

Escala Likert do IBACO	Correspondência
Não se aplica de modo nenhum (1)	Muito fraco
Pouco se aplica (2)	Fraco
Aplica-se razoavelmente (3)	Moderado
Aplica-se bastante (4)	Forte
Aplica-se totalmente (5)	Muito forte

Fonte: (NEGREIROS, 2011; QUEIJA, 2015)

A seguir apresentam-se os resultados obtidos. As tabelas abaixo foram desenvolvidas por cada fator e compostas por bloco de cinco questões que o correspondem, ressaltando-se que os fatores 1, 2 e 3 representam os valores organizacionais que, segundo Negreiros (2011), pode ser visto pelo aspecto do valor do ser humano, que é o conhecimento tácito; enquanto as práticas organizacionais representadas pelos fatores 4,5 e 6 são relativas ao conhecimento explícito. Assim, os valores e práticas são entendidos como representação do eixo central da cultura (NEGREIROS, 2011).

O Fator 1 - Profissionalismo Cooperativo, evidenciado na Tabela 2, teve por objetivo investigar valores organizacionais que representem o seguinte descritivo: “execução das tarefas com eficácia e competências, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização (FERREIRA et al, 2002).”

**Tabela 2 - Pontos do Fator 1 – Profissionalismo Cooperativo**

<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 14</b>
5	9	30	21	8	A preocupação do empregado com a
<b>5</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>40</b>	qualidade do seu serviço é bem vista
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 17</b>
8	13	16	24	12	O esforço e a dedicação ao trabalho
<b>8</b>	<b>26</b>	<b>48</b>	<b>96</b>	<b>60</b>	são qualidades bastante apreciadas
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 19</b>
8	15	14	20	16	O profissionalismo dos empregados é
<b>8</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	visto como uma grande virtude
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 21</b>
5	13	26	23	6	A preocupação em superar as
<b>5</b>	<b>26</b>	<b>78</b>	<b>92</b>	<b>30</b>	dificuldades do dia-a-dia é vista como
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	de grande valor
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 22</b>
10	4	24	24	11	Os empregados que demonstram
<b>10</b>	<b>8</b>	<b>72</b>	<b>96</b>	<b>55</b>	dedicação e espírito de colaboração
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	são os melhores modelos a serem
					seguidos
<b>Fator 1</b>					<b>Escore</b>
<b>36</b>	<b>108</b>	<b>330</b>	<b>448</b>	<b>265</b>	<b>1187 pontos</b>
					<b>3,25</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Os valores relativos ao profissionalismo cooperativo se apresentaram de forma moderada na IE sob estudo, representado por um escore de 3,25. Com relação a esse valor, chama-se a atenção para os achados das questões 17, 19, 21 e 22 que, se analisadas individualmente, apresentaram maior pontuação, demonstrando que na percepção dos respondentes a dedicação ao trabalho e espírito de colaboração, aplica-se bastante na organização. Esse resultado apresenta correlação como os achados nas entrevistas informais e observação, também sido encontrado com escore similar por Souza et al (2013) em estudo sobre traços culturais predominantes em uma instituição de ensino superior privada, cuja interpretação foi analisada em conjunto com os fatores “Promoção de relacionamento interpessoal” e “Satisfação dos empregados”, que apresentaram correspondência entre “Aplica-se Razoavelmente” até próximo de “Aplica-se Bastante”. Do mesmo modo, Sant’ana et al (2014) encontrou correlação entre o fator Profissionalismo Cooperativo com o Relacionamento Interpessoal descrevendo a fala dos funcionários que expressavam sentimento de relacionamento próximo e familiar na empresa.

O Fator 2 - Profissionalismo Competitivo e Individualista - teve por objetivo investigar valores organizacionais que representem o seguinte descritivo: “valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes (FERREIRA et al, 2002).”

**Tabela 3 - Pontos do Fator 2 – Profissionalismo Competitivo e Individualista**

<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 23</b>
29	23	15	4	2	Somente os bons empregados
<b>29</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	recebem benefícios que lhes
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	garantem um melhor bem-estar
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 24</b>
14	16	22	17	4	A criatividade é um dos requisitos
<b>14</b>	<b>32</b>	<b>66</b>	<b>68</b>	<b>20</b>	básicos para a ocupação de cargos
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	gerenciais
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 25</b>
8	20	20	17	8	O crescimento profissional é
<b>8</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>40</b>	considerado indispensável à
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	permanência do empregado na casa
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 29</b>
32	19	14	4	4	A competição é valorizada, mesmo
<b>32</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	que de forma não sadia, porque o
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	objetivo da empresa é a
					produtividade e o lucro
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 30</b>
30	22	12	5	4	A competição é vista como
<b>30</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	indispensável à obtenção de bons
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	resultados
<b>113</b>	<b>200</b>	<b>249</b>	<b>188</b>	<b>110</b>	<b>Fator 2</b>
					<b>860 pontos</b>
					<b>Escore</b>
					<b>2,35</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Ferreira et al (2002) afirma que o valor profissionalismo competitivo e individualista é definido pela priorização da individualidade na execução das tarefas. Para o valor profissionalismo competitivo e individualista foi encontrado um escore de 2,35 demonstrando que tal valor se apresenta de forma fraca na empresa sob pesquisa, o que pode ser explicado, a contrário senso, pela presença do espírito de colaboração moderadamente evidenciado pelo fator 1.

O Fator 3 - Satisfação e bem-estar dos funcionários - teve por objetivo investigar valores organizacionais que representem o seguinte descritivo: “empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso (FERREIRA et al, 2002).”

**Tabela 4 - Pontos do Fator 3 - Satisfação e bem-estar dos funcionários**

<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
4	19	25	18	7	
<b>4</b>	<b>38</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>35</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>Questão 3</b>
					As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
21	21	19	10	2	
<b>21</b>	<b>42</b>	<b>57</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>Questão 6</b>
					Investe-se no crescimento profissional dos empregados
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
14	31	11	12	5	
<b>14</b>	<b>62</b>	<b>33</b>	<b>48</b>	<b>25</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>Questão 10</b>
					Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
27	22	10	14	0	
<b>27</b>	<b>44</b>	<b>30</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>Questão 12</b>
					Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
19	27	14	13	0	
<b>19</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>Questão 18</b>
					Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados
<b>85</b>	<b>240</b>	<b>237</b>	<b>268</b>	<b>70</b>	<b>Fator 3</b>
					<b>900 pontos</b>
					<b>Escore</b>
					<b>2,46</b>

Fonte: Elaborado pela autora

O valor satisfação e bem-estar dos funcionários apresentou um escore de 2,46 que, segundo a tabela de correspondência, é indicativo de fraca evidência na IE sob estudo. Entretanto, quando analisada individualmente, a questão 3 apresentou maior pontuação entre “aplica-se razoavelmente” e “aplica-se totalmente”, indicando que na percepção dos respondentes, as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação da empresa.

O fato do resultado geral deste fator apresentar discrepância em relação aos achados individuais das questões que compõem o fator pode ser explicado pela perspectiva da

diferenciação proposta por Martin e Frost (2001) para os quais a cultura organizacional não é unitária, mas sim uma conexão de influências ambientais que se cruzam, criando um conjunto de subculturas. Porém, para chegar a essa afirmação, seria necessário um estudo mais aprofundado no que diz respeito à presença ou não de subculturas na IE sob pesquisa, o que não foi o foco deste estudo.

Pode-se, então, inferir que mesmo de forma moderada, o valor marcante na cultura da IE funda-se no espírito de colaboração e dedicação de seus membros à empresa. Fato que, entende-se, relacionar à característica familiar da organização (proximidade dos membros com a direção), onde os funcionários se sentem num ambiente familiar, respeitoso e agradável.

Concluídas as análises dos valores organizacionais, apresentam-se a seguir, os resultados das práticas culturais presentes na organização, que segundo Queija (2015, p.49) “indicam o comportamento de cada empregado, são ações que eles têm durante sua rotina de trabalho, atividades e costumes avaliados como importantes pela organização e colegas.”

O Fator 4 - Integração Externa (Tabela 5) - teve por objetivo investigar práticas organizacionais que representem o seguinte descritivo: “práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização (FERREIRA et al, 2002).”

**Tabela 5 - Pontos do Fator 4 - Integração Externa**

<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 2</b>
0	5	17	29	22	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes
<b>0</b>	<b>10</b>	<b>51</b>	<b>116</b>	<b>110</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 4</b>
2	9	20	23	19	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes
<b>2</b>	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>92</b>	<b>95</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 7</b>
5	10	22	23	13	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente
<b>5</b>	<b>20</b>	<b>66</b>	<b>92</b>	<b>65</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 8</b>
1	0	15	36	21	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>144</b>	<b>105</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 15</b>
3	15	19	28	8	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado
<b>3</b>	<b>30</b>	<b>57</b>	<b>112</b>	<b>40</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>11</b>	<b>78</b>	<b>279</b>	<b>556</b>	<b>415</b>	<b>Fator 4</b>
					<b>1339 pontos</b>
					<b>Escore</b>
					<b>3,66</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os seis fatores analisados pelo teste IBACO, a prática de integração externa que está relacionada a ações voltadas ao atendimento e satisfação dos clientes externos, apresentou o maior escore (3,66), indicando que práticas voltadas para o atendimento e satisfação dos clientes (alunos) se aplica de forma moderada à forte na IE sob pesquisa.

Esses achados apresentam coerência com os achados na pesquisa documental, quando analisados os conteúdos das atas de reunião de líderes, extraído-se do discurso do diretor geral a preocupação com o atendimento, fidelização, satisfação e manutenção do cliente externo, estando alinhados, também, com a Missão e Visão da organização.

Resultados semelhantes foram encontrados nas pesquisas de (COTTA, 2010; NEGREIROS, 2011; QUEIJA, 2015; SOUZA *et al*, 2013) onde esse fator também se apresentou como o mais elevado, significando que “foco no cliente” faz parte da cultura das organizações, independentemente de seu porte, setor ou ramo de atividade.

O Fator 5 - Recompensa e Treinamento, detalhado na Tabela 6, teve por objetivo investigar práticas organizacionais que representem o seguinte descritivo: “práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa (FERREIRA et al, 2002).”

**Tabela 6 - Pontos do Fator 5 - Recompensa e Treinamento**

<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 5</b>
34	19	9	9	2	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados
<b>34</b>	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 11</b>
39	15	14	5	0	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais
<b>39</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 16</b>
18	20	22	12	1	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados
<b>18</b>	<b>40</b>	<b>66</b>	<b>48</b>	<b>5</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 26</b>
15	26	16	12	4	As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade
<b>15</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>ESCALA</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Questão 28</b>
37	17	12	7	0	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas
<b>37</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	
<b>143</b>	<b>194</b>	<b>219</b>	<b>180</b>	<b>35</b>	<b>Fator 5</b>
					<b>771 Pontos</b>
					<b>Escore</b>
					<b>2,11</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os seis fatores que compõem o teste IBACO, este foi o fator que apresentou o menor escore de pontuação (2,11), que de acordo com a tabela de correspondência “pouco se aplica na organização” demonstrando que tal prática apresenta-se de forma fraca na IE,



correspondendo também ao que se encontrou na observação, nas entrevistas informais e Piloto 1 e 2.

Ressalta-se que nas pesquisas de Cotta (2010), Negreiros (2011) e Queija (2015) este fator também se apresentou como escore mais baixo, existindo um desalinhamento entre as práticas para satisfação do cliente externo e cliente interno. Da mesma forma, verifica-se que na IE sob estudo existe uma incoerência entre o que a IE expressa em sua Missão, Visão e Valores, daquilo que efetivamente é praticado segundo a percepção dos colaboradores.

O Fator 6 - Promoção do Relacionamento Interpessoal, descrito na Tabela 7, é composto por um conjunto de cinco questões e teve por objetivo investigar práticas organizacionais que representem o seguinte descritivo: “Práticas orientadas para a promoção de relações interpessoais e satisfação dos empregados, assim, a coesão interna (FERREIRA et al, 2002).”

**Tabela 7 - Pontos do Fator 6 - Promoção do Relacionamento Interpessoal**

		<b>ESCALA</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Questão 1</b>
2	6	18	22	25		Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores
<b>2</b>	<b>12</b>	<b>54</b>	<b>88</b>	<b>125</b>		
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>		
		<b>ESCALA</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Questão 9</b>
14	13	20	21	5		Os chefes imediatos são como pais para os empregados
<b>14</b>	<b>26</b>	<b>60</b>	<b>84</b>	<b>25</b>		
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>		
		<b>ESCALA</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Questão 13</b>
28	19	15	10	1		É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados
<b>28</b>	<b>38</b>	<b>45</b>	<b>40</b>	<b>5</b>		
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>		
		<b>ESCALA</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Questão 20</b>
3	7	17	24	22		As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis
<b>3</b>	<b>14</b>	<b>51</b>	<b>96</b>	<b>110</b>		
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>		
		<b>ESCALA</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>Questão 27</b>
9	12	18	23	11		Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família
<b>9</b>	<b>24</b>	<b>54</b>	<b>92</b>	<b>55</b>		
<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>	<b>pontos</b>		
<b>56</b>	<b>114</b>	<b>264</b>	<b>400</b>	<b>32</b>		
					<b>Fator 6</b>	<b>Escore</b>
					<b>1154 pontos</b>	<b>3,16</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

O escore encontrado neste fator indica que práticas orientadas para a promoção de relações interpessoais, satisfação dos empregados e coesão interna aplica-se de forma moderada na IE. Este resultado demonstra e confirma os achados por outros métodos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, nos quais se evidenciou a aproximação entre diretoria e funcionários, assim como bom relacionamento entre líderes e liderados. Entretanto, se analisada individualmente a questão 13, é possível perceber que práticas sociais comemorativas voltadas para os colaboradores, pouco ou nada se aplicam, podendo estar

relacionado ao fator 3, que na percepção dos funcionários representa o valor da organização atribuído à “Satisfação e Bem-Estar dos funcionários”, cuja prática aplica-se de forma fraca na organização.

Importante ressaltar que os estudos de Cotta (2010); Negreiros (2011) e Queija (2015) também apontaram resultados culturais que valorizam e priorizam o cliente externo, enquanto que o cliente interno é situado em posição inversa na organização. Por isso, é importante lembrar que, se por um lado o foco no cliente, a excelência operacional e a produtividade são fatores diretamente relacionados ao diferencial competitivo e à sustentabilidade do negócio (CERTO e PETER, 2010; HUNGER e WHEELLEN, 2002), por outro lado, são os membros da organização que conferem vitalidade às atividades e processos, criam, inovam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de forma competitiva e diferenciada (DAVEL e VERGARA, 2009; BOOG e BOOG, 2013; CAETANO e VALA, 2007), constituindo o ativo mais valioso e importante de uma organização.

Com relação às práticas organizacionais, é possível inferir que mesmo de forma moderada, a cultura da IE funda-se em práticas voltadas ao atendimento e satisfação do cliente externo e práticas voltadas para a promoção de relações interpessoais e coesão interna.

O Quadro 20 consolida os resultados obtidos pelo teste IBACO, representando a cultura organizacional diagnosticada na IE sob estudo.

**Quadro 20 - Consolidação do resultado do IBACO**

<b>VALORES</b>	<b>GRAU</b>
Profissionalismo Cooperativo	Moderado
Profissionalismo Competitivo e individualista	Fraco
Satisfação e bem-estar	Fraco
<b>PRÁTICAS</b>	<b>GRAU</b>
Integração externa	Moderado
Recompensa e treinamento	Fraco
Promoção do relacionamento interpessoal	Moderado

**Fonte: Elaborado pela autora.**

O resultado do IBACO quando correlacionado com os achados das entrevistas informais, observações e documentos da empresa nos permitiu confirmar os argumentos de Schein (2001, p.78) quando diz que “só é possível chegar ao nível mais profundo da cultura através da identificação de contradições e conflitos observados entre o comportamento manifesto, a política, as regras, os costumes (artefatos) e os valores abraçados através dos relatórios, planos de ação e outras comunicações gerenciais.” A identificação da causa do comportamento manifesto e outros artefatos – “certezas profundas” representam os elementos mais importantes da cultura.

A teoria das dimensões culturais propostas por Hofstede (2011) nos permite inferir que a cultura da IE é marcada por um “alto índice de distância de poder”, que no caso em questão entende-se estar justificada pela característica da empresa familiar onde o poder decisório está centralizado nas mãos da diretoria, fazendo com que os membros de hierarquia inferior aceitem a desigualdade de poder, acatando decisões que lhes servirão de base para orientação do trabalho, muito embora os resultados apontem para a acessibilidade aos superiores hierárquicos (característica cultural de baixo índice de distância de poder).

Com relação à dimensão “prevenção de incerteza”, ressalta-se que evitar incerteza é diferente de evitar risco. No caso da IE é possível inferir que o modelo de gestão informal e a falta de planejamento e transparência nas ações propostas, geram incertezas e descrédito quanto ao alcance dos resultados pretendidos tanto em nível individual, grupal ou

organizacional, indicando que a cultura da organização não prepara seus membros para se sentirem seguros frente a situações inesperadas (HOFSTEDE, 2011). Desta forma, é possível dizer que a cultura da IE é marcada por fraca prevenção de incerteza.

Quanto à dimensão do individualismo *versus* coletivismo (HOFSTEDE, 2011) a IE caracteriza-se pelo predomínio do coletivismo, havendo fortes laços grupais, nos quais as pessoas não tendem a tomar decisões independentes e individuais em detrimento do coletivo.

Em relação à dimensão “masculinidade *versus* feminilidade”, a IE está fortemente inclinada para traços de feminilidade, uma vez que as pessoas estão mais focadas em construir laços de boas relações e qualidade de vida, ao invés de competirem pela busca de resultados e sucesso material, que é traço de masculinidade. Isso pode ser explicado tanto pelo ramo de atuação da organização (ensino) que requer um ambiente acolhedor e empático, como pela predominância de funcionários do gênero feminino, prevalecendo um ambiente harmonioso e familiar.

Na dimensão “orientação de curto e longo prazo” verifica-se que a organização sob estudo pode se caracterizar com traços de orientação de curto prazo, revelados pelo imediatismo de projetos orientados por investimentos de curto prazo, além do reforço das relações entre os membros, muitas vezes tidas como importantes quando existe a possibilidade de proveito.

A sexta e última dimensão proposta por Hofstede (2011) “indulgência *versus* restrição”, concentra aspectos que dizem respeito ao sentido de prazer, felicidade e satisfação das necessidades humanas básicas. Verifica-se que a IE possui traços de cultura indulgente onde a maioria das pessoas se declara felizes e otimistas, muito embora os resultados evidenciassem que ações relacionadas ao bem-estar e necessidades humanas básicas (qualidade de vida no trabalho) aplica-se de forma fraca na IE.

Assim, é possível afirmar que a cultura organizacional afeta o comportamento da organização (por vezes de forma positiva, outras de forma negativa), assim como modela a sua gestão. Mas, como argumentado por Schein (2001), não se pode dizer que exista uma cultura melhor ou pior que outra, certa ou errada, o que importa, na verdade, é o seu ajuste aos objetivos pretendidos pela organização e/ou ao ambiente.

Por fim, pelas análises e discussões dos resultados anteriormente apresentados foram identificadas vulnerabilidades e barreiras à profissionalização da empresa sob estudo, fato que, em nosso entender, se faz necessária a propositura de um plano de ação no intuito de indicar medidas corretivas que viabilizem o processo de profissionalização da IE. Diante disso e com base no modelo de gestão estratégica proposto por Mintzberg (1998), elaborou-se um plano de ação que visa corrigir as vulnerabilidades e barreiras discutidas nessa seção, de modo a permitir a obtenção de resultados mais assertivos para o processo de profissionalização da gestão da IE sob estudo e, sobretudo, que seja um processo planejado, lento e gradual (MUZZIO e SILVA JUNIOR, 2014), a fim de se evitar que o processo seja abortado ou abandonado ao longo do caminho.

## 5 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Neste capítulo será apresentada a proposta de um plano de ação para a IE sob estudo, alicerçado nas forças e fraquezas de seus traços culturais, no intuito de orientar ações corretivas que viabilizem a profissionalização da gestão, conforme sugerido por Schein (2001); Crozatti (1998); Certo e Peter (2010); Hunger e Wheelen (2002); Mintzberg (1998).

A presente proposta foi elaborada em atendimento ao problema central desta pesquisa, que motivou e direcionou os estudos, ensejando a seguinte questão: *Como seria formular um plano de ação para a profissionalização de uma Instituição de Ensino Familiar de Médio Porte a partir de sua cultura organizacional?*

Desta forma, as literaturas utilizadas embasaram as análises e discussões dos resultados, bem como auxiliou na articulação de ideias contribuindo para atender ao objetivo final deste estudo que consistiu em: a partir do diagnóstico da cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Familiar de Médio Porte, formular um plano de ação que propicie condições de profissionalização da gestão.

Inicialmente, é importante ressaltar que aspectos relativos ao crescimento da IE sob estudo apontaram para a necessidade de profissionalização de sua gestão. À medida que novos cursos foram sendo abertos, a IE foi se expandindo em números de alunos e, conseqüentemente, em número de funcionários e departamentos para o atendimento às demandas, refletindo no atual modelo de gestão familiar, cujas características marcadas pela centralização de poder e decisão nas mãos dos dirigentes, além da estrutura informal de gestão, tornaram a administração mais complexa e difícil. Tal fato também foi evidenciado em pesquisas realizadas por Sabia e Rossinholi (2001) e Jamil e Souza-Silva (2011) em instituições de ensino privada.

Assim, verifica-se que a mudança é necessária para suportar os eventos de crescimento da empresa, que necessitam de formas mais profissionais de gestão (CERIBELI; MERLO e MORAIS, 2010), voltadas para um planejamento estratégico e melhorias das técnicas de gestão.

Sabia e Rossinholi (2001) relatam que o processo de profissionalização em instituições de ensino familiares vem sendo delineado de forma tímida, não sendo evidenciado no processo aspectos da profissionalização referentes à descentralização de decisões, planejamento e controle. Isso pode ser explicado pela tese de Bernhoeft, Martins e Menezes (1999) para os quais o processo de profissionalização, obrigatoriamente, deve ser precedido pela conscientização das pessoas que detêm a propriedade e o poder. No mesmo sentido de argumentação, Donnellley (1967) assevera que a disposição da família proprietária em abrir mão das posições administrativas de alto nível da empresa para os administradores profissionais, parece constituir um atributo da maioria das empresas familiares que têm se mostrado longevas.

Estudos anteriores (Costa e Batista, 2003; Ceribeli, Merlo e Morais, 2010) também relatam casos de insucesso do processo de profissionalização da gestão familiar, relacionados à inadaptação da família ao novo sistema de gestão, inclusive pela substituição do controle operacional pelo planejamento.

No caso da IE, objeto deste estudo, os dirigentes apoiaram e viabilizaram esta pesquisa em todas as suas fases, fato indicativo do interesse da organização pela profissionalização de sua gestão. Porém, entende-se que para se profissionalizar a gestão da empresa é necessário ultrapassar a linha do interesse e intenção em direção a ações planejadas estrategicamente (MINTZBERG,1998), nas quais os agentes de mudança precisam estar atentos às várias

perspectivas teóricas e alinhá-las aos seus planos e estratégias de mudanças, isso porque nenhum plano pode ser construído para o agora e para sempre (MARTIN e FROST, 2001).

Assim, o processo de profissionalização da gestão IE sob estudo, deve ser constituído por etapas lentas e graduais, consistindo-se em um processo contínuo e circular (CERTO E PETER, 2010), uma vez que se exige tempo de maturação das reais transformações a serem implementadas e implantadas (MUZZIO e SILVA JUNIOR, 2014), de modo a minimizar os efeitos das mudanças, principalmente os psicológicos e emocionais (SOUZA, 2001).

Em reforço à ideia do caráter eminentemente familiar desse tipo de empresa, apresentando complexidades administrativas e de gestão (MONTEIRO, 2010), os pontos de vulnerabilidade que foram identificados na IE podem desafiar a sua sustentabilidade e sobrevivência (ALTAF e TROCCOLI, 2010; COSTA e BATISTA, 2003; DAVEL e COLBARI, 2000; DONNELLEY, 1967; MACÊDO, 2002; PAPA e OLIVEIRA, 2009). Porém, sob outro ângulo de visão, foi possível identificar pontos positivos e forças culturais da organização capazes de auxiliar as tomadas de decisão para a mudança, permitindo antecipar as consequências e escolher ações desejáveis ou não (SCHEIN, 2001).

Dentre os pontos positivos identificados na IE e que podem auxiliar no processo de profissionalização, destaca-se a figura do fundador como papel relevante na história, cultura e trajetória da organização (MONTEIRO, 2010), estando alicerçada na segunda geração sucessória; traduzidas e projetadas na Missão, Visão e Valores da organização.

Missão: Proporcionar um ambiente acadêmico que assegure um ensino de excelência para que nossos educandos sejam referência no mercado de trabalho, agregando valores sociais, culturais e novos conhecimentos com uma postura ética e participação ativa na sociedade como cidadão. Visão: Ser uma instituição de ensino de referência na educação básica, na educação profissional e no ensino superior. Valores: Desenvolvimento pleno do ser humano, com espírito de equipe, transparência e integridade nas relações com o educando, colaboradores, educadores e a sociedade.

Como a cultura é a principal fonte de identidade de uma organização, no caso em questão evidenciou-se o reflexo da cultura do fundador e de seus atuais dirigentes na cultura da empresa. Desta forma, desafiar qualquer elemento cultural seria o mesmo que questionar o fundador ou o dono da organização. Nesse caso, os elementos culturais que se tornaram basilares são difíceis de mudar, portanto deve-se reforçar elementos culturais positivos (SCHEIN, 2001, p.27), buscando apropriações para a profissionalização (BARTH e FREITAS, 2012).

Diante disso, e relativamente ao plano de ação proposto, entende-se que a sua formulação e implementação seja realizada pelo que Mintzberg (1998) chamou de “criação artesanal de estratégias” em oposição às abordagens tradicionais e mecanizadas, consubstanciando-se num processo contínuo que possibilite a aprendizagem por meio do surgimento e compartilhamento de ideias criativas (MINTZBERG, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 2008), através da participação e envolvimento dos membros da organização, dando-lhes um sentimento de pertença ao processo; fato que facilitará e agilizará não só a incorporação das mudanças, mas também “reorientações estratégicas” necessárias no curso do processo.

A primeira e essencial orientação, refere-se à conscientização da própria diretoria no sentido de que para fazer frente às exigências do mercado e concorrência, a empresa precisará dispor de um administrador profissional (DONNELLEY, 1967), que estará entre a família e os funcionários, representando o “homem do meio” (LODI, 1998) e, por isso, deverá otimizar e alinhar as políticas de gestão (inclusive de pessoas), obtendo e utilizando recursos necessários para o ajuste às circunstâncias mutáveis e, assim, atingir os principais objetivos da empresa (BETHELM, 2014).

Ao contrário do que argumentam Lodi (1998) e Donnelley (1967), entende-se que para se profissionalizar a gestão da IE, não é necessário que os diretores se afastem de suas posições na cadeia de comando, pois eles detêm a *expertise* do negócio (MUZZIO e SILVA JÚNIOR, 2014; DONNELLEY, 1967) e a sua proximidade com os funcionários solidificou a base cultural de confiança firmada ao longo dos anos (ALTAF e TROCCOLI, 2010; SCHEIN, 2001), porém as decisões devem ser descentralizadas em áreas de especialização de gestores profissionais, fato que permitirá maior flexibilidade das decisões e otimização de potencialidade de resultados (CROZATTI, 1998; GRYBOVSKI, 2002; MUZZIO e SILVA JÚNIOR, 2014).

Desta forma, a gestão da empresa se caracterizará como profissionalizada não pelo afastamento de seus dirigentes da cadeia de comando, mas sim pelo trabalho articulado e integrado de gestores profissionais e competentes, que deverão ser alocados em setores chave da organização (administrativo; recursos humanos; marketing; TI; manutenção e contábil/financeiro), fato que configura atributos peculiares a este tipo de gestão (SOUZA, 2001; CROZATTI, 1998).

Uma segunda orientação funda-se na adoção por parte da empresa, de práticas voltadas à administração estratégica, entendida como aquela que procura unir a noção de administração, com as suas funções – planejar, organizar, dirigir e controlar – à ideia de estratégia (FERREIRA, 2016; ALTAF e TROCCOLI, 2010).

O novo modelo de gestão deve estar diretamente relacionado ao sistema organizacional num todo (CROZATTI, 1998), para que a estrutura orgânica da empresa seja estabelecida (níveis hierárquicos e respectivas competências, responsabilidades e linhas de poder). Assim, a IE deve estruturar, formalizar e disseminar para toda a organização, um organograma de gestão para viabilizar um sistema de controle macro, com intuito de focar em resultados (CERIBELI, MERLO E MORAIS, 2010). Para tanto, exige-se a “qualificação para o emprego das pessoas; maior formalização das ações administrativas; delimitação da autoridade e sua distribuição de forma estável (OLIVEIRA E PECANHA (2015, p.129-130))”.

Outra questão que se sugere, leva em conta o “lado humano da empresa”, porque as condições sociais e humanas influenciam no alcance dos objetivos organizacionais. Os resultados encontrados apontaram vulnerabilidade e pontos negativos que devem ser melhorados na empresa e nas pessoas. Diante disso, a IE deve criar condições para que haja maior integração dos indivíduos e grupos, uma vez que o entrosamento entre equipes é pautado pelo respeito, comprometimento, reconhecimento das potencialidades individuais e participação de todos favorecendo, desta forma, maior disposição para produzir (ORLICKAS, 2010). Com relação à promoção do compromisso e comprometimento das pessoas, é imperioso ressaltar que, além de levar em conta melhorias em questões sociais e humanas da empresa, é preciso que o trabalho esteja alinhado ao planejamento e ao uso do tempo, sendo favorecido por um sistema de avaliação e controle (CERTO E PETER, 2010; HUNGER E WHEELLEN, 2002).

Questões não menos importantes e que devem ser levadas em conta pela proposta do modelo de gestão profissionalizada, dizem respeito à correção imediata de problemas pontuais e recorrentes que foram diagnosticados, tais como: i) comunicação; ii) sistema de monitoração e avaliação de desempenho; iii) desenvolvimento de um programa de recompensas e qualidade de vida no trabalho e; iv) treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Sugere-se que tais questões sejam discutidas e planejadas com a participação de todos os gestores, para que aconselhem ou ofereçam ideias a partir de diferentes perspectivas, estimulando, desta forma, a interação e o comprometimento pessoal dos indivíduos, favorecendo também, para que as mudanças ocorram em cada unidade, estabelecendo limites

de tarefas e responsabilidades em busca do objetivo final da organização (MINTZBERG, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Para fazer frente a mudanças e melhorias necessárias à gestão profissionalizada, não basta que as mesmas sejam analisadas, discutidas e planejadas por meio de uma gestão estratégica e participativa (MINTZBERG, 1998; ORLICKAS, 2010); será igualmente necessário que a organização integre ao novo modelo de gestão, um sistema de avaliação e controle (CERTO e PETER 2010) no intuito de garantir a efetividade e eficácia dos objetivos pretendidos. Ressalta-se que não se trata de um sistema de detecção de erros para punição, mas sim, um sistema que permitirá a detecção de erros e acertos, maximizando estes últimos e realizando medidas corretivas para os primeiros.

Cada organização desenvolve o seu próprio sistema de avaliação e controle, segundo sua necessidade e realidade, porém, em todo e qualquer sistema de controle, a objetividade, clareza e transparência quanto ao que foi planejado e quanto aos resultados pretendidos constitui a pedra de toque (CERTO e PETER 2010) além é claro, da existência de um sistema de informação eficiente que ofereça suporte aos gestores (CERTO e PETER 2010; HUNGER e WHEELLEN, 2002).

Desta forma, sugere-se que o sistema de controle da IE deva ser projetado levando-se em conta três etapas gerais (CERTO e PETER 2010; HUNGER e WHEELLEN, 2002), a saber: i) identificação de: quem medir, o que medir, para que medir, quando medir e como medir; ii) medição do desempenho; iii) comparação desse desempenho com metas e padrões previamente estabelecidos; iv) *feedback* dos resultados; v) determinação de ações corretivas (caso necessário) para garantir o resultado das ações planejadas; vi) reavaliar após as correções realizadas.

Constitui senso comum que o maior e mais valioso ativo de uma organização são as pessoas. Portanto, ações que visem seu bem-estar, satisfação e desenvolvimento devem ser vistas como investimento do negócio. Assim, a partir da implantação e implementação do sistema de avaliação e controle, a próxima etapa que se orienta, refere-se ao projeto e estruturação de um sistema de recompensas (financeiras e não financeiras) que deverá estar alinhado à satisfação dos objetivos individuais aos objetivos estratégicos da organização.

Na mesma linha de entendimento, com o sistema de avaliação e controle em funcionamento, será possível detectar *gaps* de competências que permitirão à empresa projetar programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas mais assertivos, com vista a desenvolver, melhorar e ampliar competências, suprimindo, desta forma, a organização de profissionais mais qualificados e competentes.

Diante do exposto, espera-se maximizar as forças culturais mais latentes na IE (relacionamento interpessoal; espírito de colaboração; afetividade, confiança e respeito) produzindo um impacto positivo em seus traços culturais mais fracos e que estão relacionados ao cliente interno, como: satisfação, bem-estar e qualidade de vida no trabalho; alinhando e equilibrando práticas voltadas ao cliente externo e interno, ao que efetivamente a IE expressa em sua Missão, Visão e Valores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo final, a partir do diagnóstico da cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Familiar de Médio Porte, formular um plano de ação que propicie condições de profissionalização da gestão. Para tanto, formulou-se três objetivos intermediários: a) diagnosticar a cultura organizacional da empresa; b) identificar o modelo de gestão vigente na empresa; c) identificar fatores que influenciam positiva e negativamente à profissionalização da gestão da empresa sob estudo.

Os dados coletados por diversos métodos e fonte de dados, permitiram um retrato mais consistente da realidade organizacional, bem como contribuíram para superar possíveis deficiências decorrentes da investigação e métodos. O construto teórico, por sua vez, embasou as análises e discussões dos resultados, contribuindo também na articulação de ideias para formular o plano de ação pretendido.

A hipótese 1 e 3 levantadas inicialmente puderam ser confirmadas, uma vez que a proposta de “pesquisa clínica”, que foi realizada por meio de observação, questionário, pesquisa documental e entrevistas informais, identificou traços e padrões únicos que revelaram o âmago da vida organizacional, refletindo questões culturais. Assim, ao se identificar a cultura da empresa, foi possível conhecer capacidades e fragilidades que auxiliaram na elaboração de um plano de ação para corrigir as vulnerabilidades e barreiras e maximizar pontos fortes, objetivando resultados mais assertivos para o processo de profissionalização da gestão da IE.

Quanto à hipótese 2, em parte, confirma-se pelos mesmos argumentos das hipóteses 1 e 3, no sentido de que o processo de profissionalização se relaciona com a identificação prévia da cultura organizacional, uma vez que sofre influência da mesma. Entretanto, embora essencial e necessário o diagnóstico prévio da cultura organizacional para o processo de profissionalização da gestão, o sucesso ou insucesso não pode estar atrelado única e exclusivamente à identificação da cultura, mas também a fatores relacionados à conscientização, compromisso e comprometimento dos dirigentes da empresa familiar quanto à nova estrutura e padrões que deverão ser seguidos no novo modelo de gestão.

Entende-se a contribuição deste estudo, que pelo seu caráter teórico-empírico, no âmbito acadêmico, possibilitou um maior entendimento do processo de profissionalização da empresa familiar, favorecendo e auxiliando novos e futuros estudos. No âmbito profissional, atendeu tanto aos anseios da pesquisadora como da empresa objeto de estudo, uma vez que vulnerabilidades e pontos positivos foram identificados, assim como a cultura organizacional diagnosticada, permitindo que um plano de ação fosse proposto como forma de viabilizar a transição da gestão familiar para um modelo de gestão profissionalizada.

Certamente, limitações ocorreram neste estudo, principalmente as provenientes da subjetividade envolvidas pela abordagem qualitativa, que diz respeito às fontes e métodos de coleta de dados, mas que entende-se que estejam superadas pela triangulação realizada.

Entende-se, também, ter havido outras limitações relacionadas a outras fontes de informações internas (alunos) e externas (fornecedores e concorrentes), que devido ao fator tempo da pesquisa num todo, não puderam ser contempladas neste estudo, mas que poderiam alargar e/ou reforçar o resultado final, pois novas fragilidades e pontos positivos poderiam ter sido identificados. Outra limitação que se verifica, diz respeito ao tamanho da amostra do questionário (63% da população de interesse), mas que se entendeu superado pelos testes KMO e Barlet realizados, pela ampla utilização do IBACO em outras instituições, por meio de análise confirmatória e por meio da confirmação dos resultados pela triangulação de evidências realizadas neste estudo.



Seria interessante um estudo sequencial que pudesse identificar e colher informações de todos os *stakeholders* da empresa, possibilitando, assim, uma visão mais ampla da organização e, conseqüentemente, novas estratégias de gestão poderiam ser planejadas. Considera-se a possibilidade de continuidade deste estudo para que a gestão educacional seja contemplada.

Considera-se também, que novos estudos a serem realizados em outras instituições de ensino familiar privada, poderão contribuir para o avanço da sistematização de conceitos, elaboração de teorias ou modelos de análise, para este tipo de organização.

Por fim, contrariando alguns argumentos e teses levantadas ao longo deste estudo, muitos deles tradicionais e resultando em uma nova perspectiva, entendeu-se que a profissionalização não descaracteriza a empresa familiar; ela apenas estrutura e formaliza a sua gestão no intuito de torná-la competitiva e longeva. A empresa continuará sendo um negócio de família (meio de subsistência) e da família (passada em gerações), porém com a sua gestão sendo realizada de forma profissional, sem o necessário afastamento dos membros da família de suas posições de direção. Todavia, como uma nova proposta teórica não foi objetivo deste estudo, espera-se a sua continuidade em estudo posterior.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; V. KUMAR; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R. A importância da gestão profissional em uma empresa familiar - Joalheria Meridiano Ltda. **Revista Economia & Gestão**, v.10(23), p.40-59, 2010.

ANDRADE, R. O. B. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A. Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. In: **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília/DF – 3 a 5 novembro de 2013**.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1979.

BARTH, M.; FREITAS, E. C. De Pai para Filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, set/dez, 2012.

BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas Familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas Paulistas. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, jan/mar, 2013.

BERNHOEFT, R.; MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócio 1999.

BETHLEM, A. S. A Empresa Familiar: oportunidade para pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo. v.29, n.4, p.88-97, out/dez, 1994.

\_\_\_\_\_. **Direção Estratégica de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial: conceito, processos e administração estratégica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BISPO, M. S. Um Diálogo entre os Paradigmas da Teoria Crítica e Interpretativista no Contexto das Organizações: Uma Proposta Baseada no Conceito de Prática. In: **XXXIV Encontro do ANPAD-Rio de Janeiro-RJ**. Setembro/2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/epq2531.pdf>>. Acesso em: 24/03/2016

BOOG, G. G.; BOOG, M. (Org). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson, 2013.

CAETANO, A.; VALA, J. **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas**. Lisboa-PT: Editora RH, 2007.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, v. 15(4), p.678-684, out/dez, 2006.

CARVALHO, C.E; MACHADO, D.D.N. 2006. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. **Revista Gestão e Regionalidade**. nº 65, p. 18-26, set/dez, 2006.

CASTRO, C. M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw–Hill, 1977.

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M.; MORAIS, F. S. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM**. v.9, n.2, p.233-240, 2010.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Pearson, 2010.

COLOMBELLI, R. L. **Avaliação dos valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional da secretaria judiciária do Superior Tribunal de Justiça (STJ)**. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009, 40p.

COSTA, F. J.; BATISTA, P. C. S. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: **EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. 3, 2003, Brasília. **Anais**. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 770-781.

COTTA, C. M. **Confiança e cultura organizacional**: Um estudo de caso em uma rede de varejo. Dissertação de Mestrado. Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo-MG, 2010. 128p.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3ª Ed. Porto Alegre: Penso 2014.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: conceitos e interações. Caderno de Estudos, São Paulo, **Fipecafi**, v.10, n. 18, p. 1-20, mai/ago, 1998.

DAMÁSIO, B.F. **Uso da análise fatorial exploratória em psicologia**. **Revista Avaliação Psicológica**, 2012, 11(2), pp. 213-228

DANDA, G. J. N.; GRZYBOVSKI, D. Understanding organizational culture in a small family firm. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista O&S**. v.7, n.18, mai/ago, 2000.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DEMO, P. **Metodologia para quem quer aprender**. São Paulo: Atlas, 2008.

DONNELLEY, R. G. A Empresa Familiar. In: **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, abr/jun, p.161-198, 1967.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria.** São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **RAC**, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FERREIRA, K. B. **Modelo de gestão estratégica e participativa para institutos federais: uma aplicação no Instituto Federal de Goiás.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração Pública. Universidade Federal de Goiás. Goiânia-GO, 2016, 112p.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. **Cultura Organizacional: Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional.** In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C.; FIGUEIREDO, M. C. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**. vol. 7, n. 2, p. 271-280, jul/dez, Natal, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 03/04/2016

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, 139-152. 2004.

GOODYEAR, M. **O que é a pesquisa qualitativa?** Colin MacDonald, Phyllis Vangelder (Eds.). ESOMAR Handbook of Market of Opinion Research. 4ª ed., Cap. 7, pp. 177-239. Amsterdam: ESOMAR, 1998.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar, 2000.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental.** Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

HAIR Jr, JOSEPH F. et al. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing-3.** McGraw Hill Brasil, 2014

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. 2011. **Online Readings in Psychology and Culture**. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> Acesso em: 12/12/2016.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão Estratégica: princípios e práticas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Reichman & Afonso Editores, 2002.

JAMIL, J.; SOUZA-SILVA, J. C. A passagem do bastão: a formação do sucessor nas organizações de ensino superior de origem familiar. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 10, p. 57-80, 2011.

KAUARK, F. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, D. M. C. **A Cultura Organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem a partir das contribuições dos autores do pensamento social brasileiro**. Tese de Doutorado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, FGV, 2014, 164p.

LODI, J. B. **A empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, v.1, n.1, jan/jun, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTIN, J; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**, v. 2, p. 219-251, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C.S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, abril. 2017

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia in: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. (Org.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.

MONTEIRO, A. D. **Cultura Organizacional de Empresas Familiares**. [2010?]. Disponível em: <http://docplayer.com.br/11200766-Cultura-organizacional-de-empresas-familiares.html> Acesso em: 20/03/2016.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA; F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria da Administração Geral**. 3ª ed. Cengage Learnig, 2008.

MUZZIO, H.; SILVA JÚNIOR, O. G. Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 3-19, 2014.

NASCIMENTO, A. M.; GUIUDINI. M. B.; REGINATO L. Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas. In: **XXXII Encontro do ANPAD**. Rio de Janeiro-RJ, 06 a 10 de setembro de 2008.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e praticas organizacionais**. Dissertação de Mestrado. Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar-Natal-RN, 2011, 86p.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.

OLIVEIRA, A; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração. RAUSP**. São Paulo. v.39, n.2, 2004. p.129-140

OLIVEIRA, C. L. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias**, v. 2, n.3, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. B; PECANHA, A. R. O. Empresa Familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **NAVUS**, v. 5, n. 3, p. 126-135, Jul/Set, 2015.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: Ibpex, 2010.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, C. S. M.; MELO, M. C. O. Brazilian scientific production about family organization—a meta-studies of articles published in the annals of Anpad's meetings during the period of 1997-2007. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 148-173, set./out. 2008.

PAPA A. C.; OLIVEIRA, A. A. A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Profissionalização da Gestão em uma Empresa Familiar. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 385-398, set./dez. 2009.

PAULA, A. P. P. Para Além dos Paradigmas nos Estudos Organizacionais: O Círculo das Matrizes Epistemológicas. In: **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Florianópolis-SC. 2014.

PEREIRA, H.J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. Tese de Doutorado. FGV-Fundação Getúlio Vargas. São Paulo-SP, 1995, 297p.

PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M. T.L.; FISCHER, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.145-153.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. **O estilo brasileiro de administrar**: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p.55-69

QUEIJA, C. C. S. Mapeamento da cultura organizacional: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado**. Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás. Regional Catalão, 2015, 75p.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABIA, C. P. P.; ROSSINHOLI, M. Profissionalização da gestão das Instituições de Ensino Superior privadas na década de 90. In: **XII ENANGRAD**, 2001. São Paulo, Anais.

SANT'ANNA, D. A.; MUSSI, C. C.; LUNA, I. N.; XAVIER, W. G. Avaliação do Comprometimento e da Cultura Organizacional: evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos. In: **XXXVIII EnANPAD**, Rio de Janeiro-RJ. 13/17 set 2014. 17p.

SARAIVA L. M. L.; EL-AOUAR, W. A.; OLIVEIRA, J. A. Práticas e Valores em Organizações Hospitalares. **Interface**, Natal-RN. v.9, n.1. jan/jun, 2012.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHNEIDER, W. E. **Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA JÚNIOR, A. **Trajectoria de crescimento, governança corporativa e gestão universitária**: um estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. 2006. 384 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Avaliação da cultura organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, art. 7, p. 123-140, 2011.

SILVA, V. B. **Para aprender Direito—Direito Comercial**. São Paulo: Barros, Fischer & Associados, 2005.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, n.3. Cornell University, 1983. pp.339-358.

SOUZA, R. C. **Cultura da empresa familiar versus gestão empresarial**. Dissertação de Mestrado. Mestrado Executivo da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas-FGV, Rio de Janeiro-RJ, 2001, 86p.

SOUZA, H. B.; ALVES, J. N.; VIZZOTO, A.D.; TAVARES, C. E. M.; MOREIRA, S. L. Cultura organizacional predominante de uma instituição de ensino superior. In: **X Convibra-Administração**. 7 a 9 de novembro de 2013.

SOUZA-SILVA, J. C. Administração de instituições de ensino superior nos moldes de gestão familiar. **Gestão em Ação**, Salvador, v. 4, n. 1, p. 80-91, 2001.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 6, n.3, p. 192-213. 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**. n.3, p.20-27, 2009.

VERGARA S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

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



## APÊNDICE A – Lista de Pesca de Rede e Pesca de Anzol

LISTA DE ARTIGOS RETIRADOS MEDIANTE PESCA DE REDE
Palavra Chave: Empresa Familiar
Base de Dados Consultada: <a href="http://www.spell.org.br/periodicos">http://www.spell.org.br/periodicos</a>
Data: 05/03/2016
<p><b>Resultado da Pesquisa:</b> <a href="#">Empresa familiar, equipes administrativas, diversidade e ambidestria em grandes e pequenas empresas</a> ID: 38102 <b>Autoria:</b> <a href="#">Consuelo Dolz</a>, <a href="#">María Iborra</a>, <a href="#">Vicente Safón</a>. <b>Fonte:</b> <a href="#">Revista de Administração de Empresas</a>, v. 55, n. 6, p. 673-687, Novembro-Dezembro, 2015. 15 página(s). <b>Palavras-chave:</b> <a href="#">ambidestria</a> , <a href="#">Empresa familiar</a> , <a href="#">pequenas e médias empresas</a> , <a href="#">top management team</a>, <a href="#">upper echelon theory</a> <b>Tipo de documento:</b> Artigo (Espanhol) <a href="#">Esconder Resumo</a></p> <p>O objetivo deste estudo é analisar o papel de caráter familiar na ambidestria das pequenas e médias empresas (PMEs). Propusemos que as capacidades associadas ao caráter familiar e as características demográficas de suas elites diretivas, especificamente sua diversidade, influenciam nos processos de tomada de decisão. Essas características facilitam a percepção de mudanças no ambiente e a resposta a elas com alternativas que permitam aproveitá-las. Ademais, essas características promovem a habilidade de reconfigurar os recursos. Em uma mostra de 132 PMEs, demonstramos que o caráter familiar e a diversidade de sua equipe gerencial – em idade e experiência – melhoram a ambidestria. Assim, as empresas predominantemente ambidestras são aquelas nas quais coincidem propriedade e direção e que não apresentam diversidade geracional, porém contam com equipes diretivas diversas em termos de idade e experiência.</p> <p><a href="#">Uma Perspectiva Weberiana para a Governança de Empresas Familiares: Notas a Partir de um Estudo com Empresas Longevas</a> ID: 37893 <b>Autoria:</b> <a href="#">Reed Elliot Nelson</a>, <a href="#">Thiago Duarte Pimentel</a>. <b>Fonte:</b> <a href="#">Organizações &amp; Sociedade</a>, v. 22, n. 75, p. 539-560, Outubro-Dezembro, 2015. 22 página(s). <b>Palavras-chave:</b> <a href="#">Autoridade</a> , <a href="#">Empresa Familiar</a> , <a href="#">Empresas Longevas</a> , <a href="#">Governança Corporativa</a> , <a href="#">Max Weber</a> <b>Tipo de documento:</b> Artigo (Português) <a href="#">Esconder Resumo</a></p> <p>Num esforço para gerar uma perspectiva teórica mais rica sobre governança, esta pesquisa invoca a tipologia de Max Weber, da autoridade legítima, como meio de fornecer um contexto ou pano de fundo sobre o qual se possa reanalisar os mecanismos de governança usados nas empresas familiares no Brasil. Nosso foco especial se pauta na empresa familiar em virtude da percepção de que as empresas familiares são especialmente susceptíveis a misturar tipos de autoridade, especialmente à medida que envelhecem. Nossa principal contribuição ao arcabouço teórico existente sobre governança é o argumento de que a análise racional-legal inerente ao pensamento econômico precisa ser complementada por uma compreensão da dinâmica das autoridades tradicionais e carismáticas, que estão presentes, em certa medida, em toda e qualquer organização, mas, sobretudo, nas empresas familiares. Esta concepção pode nos ajudar a passar de uma visão economicista para uma visão pautada na sociologia econômica das organizações, ampliando assim a capacidade de compreensão, explicação e intervenção na realidade.</p>

### [A Construção da Imagem do Fundador como Mito na Empresa Familiar: padrões Comportamentais e Relacionais](#)

ID: 38878

**Autoria:** [Maria Beatriz Coutinho Lourenço de Lima](#), [Adriane Vieira](#), [Luis Carlos Honório](#).

**Fonte:** [Revista Gestão & Planejamento](#), v. 16, n. 3, p. 326-345, Setembro-Dezembro, 2015. 20 página(s).

**Palavras-chave:** [Empresa familiar](#), [Fundador](#), [Mito](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

O objetivo do estudo foi analisar os padrões de comportamento e de relacionamento que constroem, mantêm e reforçam o status do fundador com mito. O artigo apresenta resultados de uma pesquisa qualitativa realizada com três empresas familiares. A análise dos dados das entrevistas permitiu definir quatro domínios de análise. Humildade e dedicação, cooperação e colaboração foram os componentes destacados no domínio 'valores do fundador que o sustentam na posição de mito'. No domínio 'padrões de comportamento do fundador que o mantêm nessa posição' foram identificados os componentes: comunicar; cooperar; harmonizar e entusiasmar; e despertar capacidades. O domínio 'padrões relacionais que sustentam da imagem do fundador como mito' compreende os componentes: aprendizagem; confiança; persistência, prontidão para mudança e inovação; lealdade; não confrontação; reciprocidade; e identificação. No domínio 'fatores que justificam sua posição', foi possível identificar os componentes: construção da identidade; necessidade de pertencimento; e desejo de ultrapassar o senso comum.

### [Proposta de intervenção empresarial com base no ciclo de vida organizacional proposto por Greiner: o caso da Scherer Indústria de Implementos Agrícolas](#)

ID: 39313

**Autoria:** [Belquis Oliveira Meireles](#), [Solange Maria Debastiani](#), [Claudio Antonio Rojo](#).

**Fonte:** [Revista Capital Científico - Eletrônica](#), v. 13, n. 3, p. 111-123, Julho-Setembro, 2015. 13 página(s).

**Palavras-chave:** [Ciclo de Vida das Organizações](#), [Consultoria](#), [Empresa Familiar](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

O presente relato técnico teve por objetivo identificar, à luz do modelo Ciclo de Vida Organizacional (CVO) de Greiner (1972; 1998), em qual estágio de desenvolvimento organizacional a empresa Scherer Indústria de Implementos Agrícolas se encontrava. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com finalidade descritiva, por meio de um estudo de caso único, utilizando-se como métodos de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas com um dos diretores da organização e pesquisa documental. Para a análise dos dados coletados, empregou-se a análise de conteúdo temática. Quanto à caracterização, a empresa é de caráter familiar e, verificou-se que sua gestão está sob o comando de membros da família, em que houve um processo de sucessão ligado ao fator hereditário e há influência de aspectos familiares nas tomadas de decisões. Quanto à caracterização do período evolutivo, de acordo com o modelo, verificaram-se algumas situações que enquadraram a organização na segunda fase, denominada de "sobrevivência", como: busca por liderança, implantação de estrutura funcional, criação de programas de incentivos e adoção de padrões de trabalho. Quanto à caracterização de crises vivenciadas, identificaram-se padrões recorrentes que também apontaram para esse segundo estágio, como: centralização dos processos decisórios nos diretores, falta de autonomia e desmotivação dos funcionários. Esta pesquisa, ao atender o objetivo proposto, além de contribuir para a melhoria nos processos de gestão da empresa pesquisada, que passou a conhecer a fase do CVO na qual se encontra, permite o aprofundamento de trabalhos futuros acerca da temática.

### [Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?](#)

ID: 36799

**Autoria:** [Alicelia Rosa de Oliveira Pecanha](#), [Saulo Barbará de Oliveira](#).

**Fonte:** [NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia](#), v. 5, n. 3, p. 126-135, Julho-Setembro, 2015. 10 página(s).

**Palavras-chave:** [Empresa familiar](#), [Pequena empresa](#), [Profissionalização](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

Este artigo visa contribuir para melhor compreensão da realidade de uma empresa familiar brasileira em fase de transição do seu modelo de gestão familiar para uma gestão profissionalizada. A empresa estudada é uma livraria brasileira de pequeno porte, fundada em 2000, no interior do estado do Rio de Janeiro, atualmente com seis lojas próprias e outra franqueada, totalizando quarenta funcionários. Sua administração, basicamente familiar, necessita de um novo modelo de gestão para acompanhar o ritmo de sua expansão. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, com a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa. Os principais resultados mostraram que, embora a empresa esteja em processo inicial de profissionalização, precisa, no entanto, acelerar esse processo, adotando uma postura proativa que dê suporte ao seu crescimento

#### [A Compreensão da Cultura Organizacional em uma Pequena Empresa Familiar](#)

ID: 38141

**Autoria:** [Gustavo José da Nóbrega Danda](#), [Denize Grzybovski](#).

**Fonte:** [Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas](#), v. 4, n. 2, p. 153-182, Maio-Agosto, 2015. 30 página(s).

**Palavras-chave:** [Cultura Organizacional](#) , [Empreendedorismo](#) , [Empresa Familiar](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Inglês) [Esconder Resumo](#)

O objetivo deste estudo é investigar as características da cultura organizacional que fomentam o empreendedorismo em uma empresa familiar. O processo empreendedor é considerado como uma mudança radical em empresas familiares em virtude das emoções relacionadas com o processo de mudança nessas organizações, que são mais intensas do que em empresas não familiares, fazendo com que a organização se comporte do mesmo modo da geração anterior. A cultura da empresa familiar Alfa é analisada por meio do modelo de Hall, Melin e Nordqvist (2001), que classifica a cultura organizacional da empresa familiar de acordo com o fato de que ela é dominada por um ou vários membros da família, o grau de abertura e de visibilidade da cultura organizacional. Um estudo de caso único e entrevistas semiestruturadas foram realizados, tanto com membros quanto com não membros familiares da empresa familiar Alfa. Concluiu-se que apesar do fato de os funcionários se sentirem confortáveis para expressar suas ideias e críticas, os valores e as normas não estão claramente definidos e a cultura é dominada pela influência do fundador. Estas duas últimas características prejudicam o processo empreendedor na empresa familiar analisada.

#### [Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa](#)

ID: 38343

**Autoria:** [Antonio Padilla-Meléndez](#), [Julio Dieguez-Soto](#), [Aurora Garrido Moreno](#).

**Fonte:** [Revista Brasileira de Gestão de Negócios](#), v. 17, n. 56, p. 1064-1089, Abril-Junho, 2015. 26 página(s).

**Palavras-chave:** [Empresa familiar](#) , [envolvimento da família](#) , [estrutura de propriedade](#) , [inovação](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

Objetivo – O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura a respeito de pesquisas empíricas sobre a inovação na Empresa Familiar (EF). Método – Uma ampla revisão da literatura com base em uma análise em profundidade de 59 estudos empíricos foi realizada. Resultados – A revisão apresenta um quadro integrador, identificando principais determinantes e dimensões da inovação, e resume as principais avenidas de pesquisa e as lacunas existentes, a fim de orientar futuras pesquisas. Implicações práticas – O artigo resume o progresso das principais pesquisas sobre a inovação na Empresa Familiar em todo o mundo. Consequentemente, permite melhores decisões por parte dos dirigentes dessas empresas. Contribuições – O estudo da inovação na Empresa Familiar emergiu como campo de pesquisa prolífico ao longo dos últimos anos, mas o conhecimento atual sobre como essas empresas inovam é ainda fragmentado e incompleto. Consequentemente, houve demanda para mais pesquisas nesse campo.

### [Identificação e caracterização de empresas familiares](#)

ID: 36326

**Autoria:** [Ana Maria Romano Carrão](#), [Milene Sartori](#), [Maria Imaculada de Lima Montebelo](#).

**Fonte:** [Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas](#), v. 4, n. 1, p. 3-25, Janeiro-Abril, 2015. 23 página(s).

**Palavras-chave:** [caracterização da empresa familiar](#) , [empresa familiar](#) , [identificação da empresa familiar](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Inglês) [Esconder Resumo](#)

Este estudo apresenta e discute uma metodologia desenvolvida com o objetivo de identificar e caracterizar empresas familiares. Sua principal questão consistiu em buscar saber em que medida o nome da família no contrato social da empresa pode ser tomado como indicador confiável de empresa familiar. Os dados foram coletados fazendo uso de entrevistas semiestruturadas com proprietários de uma amostra composta por 143 empresas. Foi também desenvolvido um fluxo para identificação de características relacionadas à geração no comando da empresa. Os resultados indicaram ferramentas úteis para os propósitos da pesquisa. Por um lado, os resultados mostraram que o nome da família no contrato social não é um indicador tão confiável de empresa familiar como suposto. Por outro lado, dentre os benefícios este estudo está a possibilidade de classificação com base em um conjunto de cinco estratos.

### [Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias](#)

ID: 34247

**Autoria:** [Carmem Ligia Iochins Grisci](#), [Simone Pitten Velloso](#).

**Fonte:** [BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS](#), v. 11, n. 4, p. 367-381, Outubro-Dezembro, 2014. 15 página(s).

**Palavras-chave:** [empresa familiar](#) , [governança corporativa](#) , [processo sucessório](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

Estudos sobre empresas familiares mostram-se crescentes nos últimos anos e indicam a relevância da questão sucessória à continuidade das empresas para futuras gerações. A governança corporativa apresenta-se como alternativa de monitoramento e transparência à boa resolução do processo sucessório. Sua aceitação pelos membros de empresas familiares, entretanto, ainda esbarra na carência de conhecimento de experiências acerca de sua real eficácia. Diante disso, com o objetivo de descrever e analisar a governança corporativa na empresa familiar na visão de consultores e de membros de famílias empresárias, desenvolveu-se pesquisa exploratória de orientação qualitativa que congregou a base teórica relativa à governança corporativa em empresas familiares. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas individuais semiestruturadas com consultores em governança corporativa e membros da segunda e da terceira geração de famílias empresárias. Analisados à luz da literatura pertinente, os resultados apontam que ambos compartilham visão favorável à relevância da governança corporativa às empresas familiares em processo sucessório. Compartilham, também, a visão de que, apesar de o processo sucessório ser árduo, longo e de envolvimento emocional expressivo – por meio de regras, estruturas definidas de papéis, e possibilidade de minimizar os conflitos latentes nas relações existentes –, a ação da governança corporativa fortalece a empresa familiar para crescer e se desenvolver, perpetuar-se, e, inclusive, tornar-se mais atrativa ao mercado

### [Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso](#)

ID: 32678

**Autoria:** [Alex Fernando Borges](#), [Juvêncio Braga de Lima](#), [Daniela Meirelles Andrade](#).

**Fonte:** [Revista Pensamento Contemporâneo em Administração](#), v. 8, n. 3, p. 37-54, Julho-Setembro, 2014. 18 página(s).

**Palavras-chave:** [Ação Empreendedora](#) , [Empreendedorismo](#) , [Empresa Familiar](#) , [Inovação](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

O objetivo deste trabalho consiste em compreender a construção de práticas de inovação em empresas familiares. Para tanto, foi efetuado um estudo de caso, junto a uma organização familiar do setor de cachaça artesanal, situada no Estado de Minas Gerais. A análise dos resultados permitiu verificar a construção de práticas de inovação, envolvendo um equilíbrio entre inovações de ruptura, a partir de novos produtos e métodos de produção e da exploração de novas oportunidades de negócio, e de inovações incrementais, envolvendo melhorias contínuas em atividades já desempenhadas pela empresa. Esse movimento, por sua vez, acaba por gerar possibilidades para a renovação estratégica da empresa familiar estudada, contribuindo para a sua longevidade. Conclui-se que a inovação, enquanto ação empreendedora, permite a construção de empresas familiares inovadoras, uma categoria teórica em potencial a ser explorada no campo de pesquisas sobre empresas familiares.

#### [Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares](#)

ID: 33774

**Autoria:** [Addressa Hennig Silva](#), [Maria Ivete Trevisan Fossá](#).

**Fonte:** [Revista Organizações em Contexto](#), v. 10, n. 20, p. 117-144, Julho-Dezembro, 2014. 28 página(s).

**Palavras-chave:** [Empresa Familiar](#), [Legitimação](#), [Rituais Corporativos](#), [Valores Organizacionais](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

O presente estudo pretende analisar como os rituais corporativos proporcionam a legitimação dos valores organizacionais. A unidade de análise é uma empresa familiar, vinculada ao ramo de bebidas, que está no mercado há 87 anos. A coleta dos dados deu-se com o uso de entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. Para a análise dos dados, empreendeu-se a técnica de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2010). Desta análise, emergiram vinte categorias iniciais, cinco intermediárias e duas finais que balizaram a conclusão do estudo. Como principais resultados, observa-se que a clareza e disseminação dos valores declarados entre as principais lideranças é um dos fatores que contribuem para sua legitimação na prática de rituais. Como principal contribuição deste estudo, acreditamos ter proposto um caminho para auxiliar as organizações na busca da legitimação de seus valores

#### [Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar](#)

ID: 38374

**Autoria:** [Douglas Luis Três](#), [Fernando A. Ribeiro Serra](#), [Rosiele Fernandes Pinto](#), [Maurício Fernandes Pereira](#).

**Fonte:** [Revista Ciências Administrativas](#), v. 20, n. 2, p. 528-557, Julho-Dezembro, 2014. 30 página(s).

**Palavras-chave:** [Ciclo de Vida](#), [Declínio Organizacional](#), [Empresa Familiar](#), [Turnaround](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

Este trabalho busca compreender as etapas do ciclo de vida organizacional (CVO) da empresa Dudalina, identificando os elementos que contribuíram para o seu declínio, bem como as estratégias que colaboram para o seu turnaround. A escolha dessa empresa se justifica por ela apresentar elementos que a caracterizam como empresa familiar, além da história de ascensão, declínio e turnaround ao longo da sua existência. O CVO foi analisado a partir do Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar, proposto por Gersick et al. (1997); e para a compreensão do turnaround, adotou-se o framework de Robbins e Pearce II (1992). Foram realizadas visitas às unidades de produção, entrevistas com os sócios/acionistas e análise de documentos disponibilizados pela empresa. Os sistemas empresariais familiares são complexos, por tratarem de elementos que se inter-relacionam nos diversos estágios de desenvolvimento da empresa, portanto, entender a lógica do declínio e turnaround frente a esse tipo de empresa se faz necessário. Além disso, os estudos sobre declínio ainda são incipientes e negligenciados na literatura. Este estudo nos permitiu compreender que as crises econômicas expõem as fragilidades das organizações, porém, o declínio é um fenômeno que se revela anterior às crises, portanto, passível de identificação e controle.

#### [Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de](#)

### [alimentação](#)

ID: 32526

**Autoria:** [Henrique Muzzio](#), [Omero Galdino da Silva Júnior](#).

**Fonte:** [Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas](#), v. 3, n. 2, p. 3-19, Maio-Agosto, 2014. 17 página(s).

**Palavras-chave:** [Empresa Familiar](#), [Mudança Organizacional](#), [Profissionalização](#), [Valores](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

Esta pesquisa tem como objetivo analisar um processo inicial de profissionalização de uma empresa familiar do ramo de alimentos. O fenômeno das empresas familiares é bastante corriqueiro na realidade brasileira e há um debate em aberto no qual essas organizações podem comportar visões diferentes sobre o gerenciamento da empresa em virtude da contratação de gestores não familiares. De um lado, a profissionalização nas empresas familiares pode acontecer como forma de trazer mais racionalidade a essas organizações. Por outro lado, pode significar uma ruptura com valores culturais. Com uso de metodologia qualitativa, a partir de uma estratégia de estudo de caso, foram realizadas entrevistas com familiares e não familiares. Os resultados evidenciaram um processo em construção, com choques culturais entre novos e velhos valores

### [Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources](#)

ID: 31938

**Autoria:** [Gustavo José Nóbrega](#), [Valmir Emill Hoffmann](#).

**Fonte:** [Revista Pensamento Contemporâneo em Administração](#), v. 8, n. 2, p. 92-105, Abril-Junho, 2014. 14 página(s).

**Palavras-chave:** [Empreendedorismo](#), [Empresa Familiar](#), [Familiness e Visão Baseada em Recursos](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Inglês) [Esconder Resumo](#)

O objetivo deste estudo é analisar como as empresas familiares podem criar um contexto único para o empreendedorismo por meio de seus recursos internos, denominados por Habbershon e Williams (1999), como familiness. Alguns pesquisadores têm utilizado a visão baseada em recursos como referencial teórico, a fim de investigar as capacidades empreendedoras nas empresas familiares que são um dos requisitos para a criação de riqueza ao longo de gerações e foi o que fizemos. Além disso, a empresa familiar deve ter os requisitos que os encorajem a se envolverem constantemente em atividades empreendedoras. Um estudo de caso singular foi realizado e entrevistas semi estruturadas tanto com membros da família quanto membros não familiares foram realizadas na empresa familiar A. Podemos concluir, apesar do fato de que esta empresa familiar ter recursos positivos que promovam o empreendedorismo, essa organização não pode ser classificada como Família Empresária uma vez que a cultura desta organização não atende aos requisitos descritos por Habbershon (2006) que uma empresa familiar empreendedora deve possuir.

### [A interação dos valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso no grupo Zema](#)

ID: 32760

**Autoria:** [Álvaro Francisco de Britto Júnior](#), [Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo](#).

**Fonte:** [Revista de Gestão](#), v. 21, n. 2, p. 183-199, Abril-Junho, 2014. 17 página(s).

**Palavras-chave:** [Empresa Familiar](#), [Valores Familiares e Valores Organizacionais](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

Este artigo tem como objetivo analisar a história de uma empresa familiar mineira e identificar os principais valores influenciadores de sua gestão. Realizou-se um estudo relacionado à sua história familiar, por meio de análise documental do acervo empresarial e de entrevistas com três membros de seu atual conselho administrativo: dois membros da família e um diretor veterano. Para a caracterização da empresa pesquisada, usou-se o modelo de Gersick et al. (2006), que analisa a evolução das empresas familiares em três variáveis: propriedade, família e gestão/empresa. Os valores familiares e organizacionais foram avaliados pela proposta teórica dos Tipos Motivacionais

de Valores de Schwartz (1992), adaptada por Oliveira e Tamayo (2004). Os resultados apontam que os valores familiares e a gestão das empresas se entrelaçam, causando situações e reflexões sobre a manutenção dos valores organizacionais. Os valores familiares tornam-se atuantes nas ações da empresa, por meio dos exemplos vividos pelas gerações antecessoras, e são fundamentais para que as diretrizes da organização estejam, de forma sistemática, presentes nas políticas da empresa ou sejam vivenciadas por todos, fazendo com que o cotidiano organizacional tenha um referencial positivo dos valores praticados.

#### BUSCA POR: ORDENAR POR RELEVÂNCIA

Resultado da Pesquisa:

[Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba](#)

ID: 16873

**Autoria:** [Annor da Silva Júnior](#), [Reynaldo Maia Muniz](#).

**Fonte:** [Revista de Administração](#), v. 41, n. 1, p. 107-117, Janeiro-Março, 2006. 11 página(s).

**Palavras-chave:** [confiança](#), [empresa familiar](#), [poder](#), [sobrevivência](#), [sucessão](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

No presente artigo são apresentados os resultados de investigação do processo sucessório de uma empresa familiar, à luz de suas relações de poder e confiança. Adotando a abordagem qualitativa, desenvolveu-se estudo de caso em uma empresa capixaba (nativa do estado do Espírito Santo, Sudeste do Brasil), de grande porte e inserida no mercado global (com um total de 3.500 empregos diretos, a empresa apresentou nos últimos anos um faturamento médio bruto anual de R\$ 493,5 milhões), tendo como apoio teórico os trabalhos de Gersick et al. (1997), Leone (1991), Weber (1992; 1994), Child (1999), Lane (1998) e Lane e Bachmann (1996). Foram realizadas oito entrevistas com proprietários e membros da direção da empresa, pertencentes e não-pertencentes à família proprietária. Nessas entrevistas, explorou-se a dinâmica e a influência das relações de poder e confiança no processo de sucessão que culminou com a venda do empreendimento para uma empresa multinacional.

[As competências gerenciais em uma empresa familiar: uma abordagem crítica](#)

ID: 2678

**Autoria:** .

**Fonte:** [Revista Alcance](#), v. 16, n. 1, p. 62-80, Janeiro-Abril, 2009. 19 página(s).

**Palavras-chave:** [Competências gerenciais](#), [Empresa familiar](#), [Sucessão](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

O estudo teve como objetivo refletir sobre conceitos e práticas relacionadas às competências gerenciais em uma empresa familiar. Realizou-se um estudo de caso com uso de questionário e entrevistas. Identificaram-se nos discursos os elementos constituintes da conceituação de competência e a caracterização das práticas gerenciais. Os discursos foram analisados considerando as tipologias de competências gerenciais de Man e Lau (2000) e outras dimensões emergentes. Concluiu-se que: a) discurso e prática correntes na empresa são consonantes com o modelo de Man e Lau (2000) no que se refere às competências de relacionamento, estratégicas e de comprometimento; b) para os entrevistados, competência é algo que se confere pelo desempenho; e c) os discursos evidenciam uma metáfora sistêmica que encobre a contradição capital-trabalho

[Empresa familiar, equipes administrativas, diversidade e ambidestria em grandes e pequenas empresas](#)

ID: 38102

**Autoria:** [Consuelo Dolz](#), [María Iborra](#), [Vicente Safón](#).

**Fonte:** [Revista de Administração de Empresas](#), v. 55, n. 6, p. 673-687, Novembro-Dezembro, 2015. 15 página(s).

**Palavras-chave:** [ambidestria](#), [Empresa familiar](#), [pequenas e médias empresas](#), [top management team](#), [upper echelon theory](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Espanhol) [Esconder Resumo](#)

O objetivo deste estudo é analisar o papel de caráter familiar na ambidestria das pequenas e médias empresas (PMEs). Propusemos que as capacidades associadas ao caráter familiar e as características demográficas de suas elites diretivas, especificamente sua diversidade, influenciam nos processos de tomada de decisão. Essas características facilitam a percepção de mudanças no ambiente e a resposta a elas com alternativas que permitam aproveitá-las. Ademais, essas características promovem a habilidade de reconfigurar os recursos. Em uma mostra de 132 PMEs, demonstramos que o caráter familiar e a diversidade de sua equipe gerencial – em idade e experiência – melhoram a ambidestria. Assim, as empresas predominantemente ambidestras são aquelas nas quais coincidem propriedade e direção e que não apresentam diversidade geracional, porém contam com equipes diretivas diversas em termos de idade e experiência.

#### [A sobrevivência da empresa familiar no Brasil](#)

ID: 16316

**Autoria:** [Antonio Carlos Vidigal](#).

**Fonte:** [Revista de Administração](#), v. 35, n. 2, p. 66-71, Abril-Junho, 2000. 6 página(s).

**Palavras-chave:** [concentração do controle acionário](#) , [empresa familiar](#) , [história empresarial](#) , [pesquisa sobre empresas centenárias](#) , [sobrevivência da empresa](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

O objetivo neste trabalho foi analisar os fatores que propiciam a sobrevivência das empresas familiares através de várias gerações. Foi feita uma pesquisa de campo que localizou todas as empresas sob controle de uma mesma família há muitas gerações nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Essas famílias foram entrevistadas e os fatores ligados à sobrevivência analisados. Como resultado, obteve-se uma tabulação dos fatores, o que permitiu concluir que o principal fator de sobrevivência é a reconcentração do controle acionário, definida como todas as formas de diminuir o número de acionistas (entre outras, compra e venda de ações, exclusão da herança, cisão).

#### [Produção científica brasileira sobre empresa familiar – um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da Anpad no período de 1997-2007](#)

ID: 4125

**Autoria:** [Kely César Martins de Paiva](#), [Michelle Cristina de Souza Mendes de Oliveira](#), [Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo](#).

**Fonte:** [Revista de Administração Mackenzie](#), v. 9, n. 6, p. 148-173, Setembro-Outubro, 2008. 26 página(s).

**Palavras-chave:** [Empresa familiar](#) , [Estudos organizacionais](#) , [Metaestudo](#) , [Produção científica](#) , [Sucessão](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

A importância das empresas familiares no Brasil é inegável em diversas esferas: econômica, política, social, cultural etc. O objetivo deste artigo é analisar a produção científica no campo da administração no que diz respeito aos estudos que abordam tais organizações, quer direta, quer indiretamente. Nesse intuito, apresentaram-se os principais conceitos sobre “empresa familiar”, e foram identificados e analisados todos os artigos publicados nos anais de todos os eventos organizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) entre os anos de 1997 e 2007. Ao final, somaram-se 83 artigos, cujos conteúdos foram categorizados segundo os seguintes critérios: distribuição anual e por evento, categorização temática, natureza da análise, setor econômico abordado, tipo de abordagem, principais técnicas de coleta e de análise de dados, base teórico-epistemológica, origem das bibliografias consultadas, tipos de materiais bibliográficos nacionais mais consultados e demografia de instituição de origem do autor (ou do primeiro autor de artigos de autoria conjunta). Além de ser um dos primeiros metaestudos sobre empresas familiares na administração, este trabalho contribui para os estudos organizacionais com o propósito de indicar fragilidades, lacunas e brechas para novas investigações na temática em questão.

#### [Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais](#)

ID: 3640

**Autoria:** [Patricia de Sá Freire](#), [Aline Pereira Soares](#), [Marina Keiko Nakayama](#), [Fernando José Spanhol](#).

**Fonte:** [Journal of Information Systems and Technology Management](#), v. 7, n. 3, p. 713-736, Setembro-



Dezembro, 2010. 24 página(s).

**Palavras-chave:** [Compartilhamento](#) , [Empresa Familiar](#) , [Gestão do Conhecimento](#) , [Mudança Organizacional](#) , [Sucessão](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

A pesquisa analisou a percepção de colaboradores de empresa familiar sobre mudanças geradas pelo processo de sucessão, identificando problemas anteriores e as possibilidades de continuidade ou eliminação destes. Classificou-se a empresa como familiar conforme definições de Bernhoeft (1991), e foram utilizadas como base de análises das mudanças as perspectivas propostas por Motta (2001). Complementando o estudo, os desafios do processo de sucessão foram entendidos pelo ponto de vista da Gestão do Conhecimento. A abordagem metodológica caracteriza-se como estudo descritivo qualitativo feito mediante entrevistas e análise documental. Utilizaram-se dados quantitativos, com a aplicação de questionários para a obtenção de dados primários. A análise dos dados caracteriza-se, predominantemente, como qualitativa descritiva e de conteúdo. Verificou-se (1) falta ou deficiência de comunicação interna, as (2) tomadas de decisão lentas ou com ritmo não comprometido com o resultado pretendido e (3) o duplo comando ou vezes comando nenhum. Concluiu-se que, para alcançar os objetivos das mudanças será necessário um novo olhar sobre a integração intraorganizacional para eliminar características de empresa familiar como a falta de diálogo e as decisões impositivas. Sugere-se ao final, que utilizar as estratégias de compartilhamento de informações e conhecimentos abrirá espaço para a compreensão de todo o processo de sucessão, contornando incertezas e resistências individuais. Dessa forma, a inclusão da Gestão do Conhecimento em empresa familiar, propiciará ao processo de sucessão, uma passagem de poder mais conscientizada por parte dos líderes, gestores e funcionários.

#### [A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar](#)

ID: 5111

**Autoria:** [Adriana Aparecida de Oliveira](#), [Adriana Cássia Papa](#).

**Fonte:** [Revista de Administração da UFSM](#), v. 2, n. 3, p. 385-398, Setembro-Dezembro, 2009. 14 página(s).

**Palavras-chave:** [Cultura Organizacional](#) , [Empresa Familiar](#) , [Profissionalização](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

Este artigo teve como propósito verificar como a cultura organizacional influencia no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, e a coleta dos dados realizada por meio dos seguintes instrumentos qualitativos: observação, análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados da pesquisa revelaram que a cultura organizacional da empresa objeto de estudo foi moldada conforme os valores e as crenças do seu fundador e que a cultura desta organização vem influenciando de forma positiva o seu processo de profissionalização da gestão, ainda em transição.

#### [A importância da gestão profissional em uma empresa familiar - Joalheria Meridiano Ltda](#)

ID: 2992

**Autoria:** [Joyce Gonçalves Altaf](#), [Irene Raguenet Troccoli](#).

**Fonte:** [Revista Economia & Gestão](#), v. 10, n. 23, p. 40-59, Maio-Agosto, 2010. 20 página(s).

**Palavras-chave:** [Empresa familiar](#) , [estratégia empresarial](#) , [gestão profissional](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Português) [Esconder Resumo](#)

Apesar de a maior parte dos estudos acadêmicos em gestão empresarial se basear em processos de gestão de empresas multinacionais e estatais, a empresa familiar, longe de ser uma instituição anacrônica nas suas diversas formas, ocupa espaço importante em economias industrializadas e emergentes. A presente pesquisa, eminentemente qualitativa, foi desenvolvida no nível exploratório, pois o objetivo é proporcionar uma visão geral acerca dos aspectos relevantes sobre o momento crítico da transição de gerações na gestão das empresas familiares. Refere-se a um caso prático que foi elaborado a partir da análise de uma empresa familiar, a Joalheria Meridiano. Esse estabelecimento, em meados dos anos de 2000, passou pelo processo de transição da gestão familiar

para a gestão profissional. Ênfase também foi dirigida ao mercado do luxo, core business da empresa. O objetivo central deste artigo é expor os acontecimentos que permearam o processo de profissionalização da Meridiano. São ressaltados os entraves encontrados no decorrer desse processo, tais como as questões relativas à cultura organizacional, aos relacionamentos interpessoais, às relações de poder, à alocação de recursos, à configuração do setor, e à definição de cargos, de salários e de funções.

**BASE DE FILTRAGEM DE BUSCA: IDIOMA (INGLÊS)**

**Identificação e caracterização de empresas familiares**

ID: 36326

**Autoria:** [Ana Maria Romano Carrão](#), [Milene Sartori](#), [Maria Imaculada de Lima Montebelo](#).

**Fonte:** [Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas](#), v. 4, n. 1, p. 3-25, Janeiro-Abril, 2015. 23 página(s).

**Palavras-chave:** [caracterização da empresa familiar](#), [empresa familiar](#), [identificação da empresa familiar](#)

**Tipo de documento:** Artigo (Inglês) [Esconder Resumo](#)

Este estudo apresenta e discute uma metodologia desenvolvida com o objetivo de identificar e caracterizar empresas familiares. Sua principal questão consistiu em buscar saber em que medida o nome da família no contrato social da empresa pode ser tomado como indicador confiável de empresa familiar. Os dados foram coletados fazendo uso de entrevistas semiestruturadas com proprietários de uma amostra composta por 143 empresas. Foi também desenvolvido um fluxo para identificação de características relacionadas à geração no comando da empresa. Os resultados indicaram ferramentas úteis para os propósitos da pesquisa. Por um lado, os resultados mostraram que o nome da família no contrato social não é um indicador tão confiável de empresa familiar como suposto. Por outro lado, dentre os benefícios este estudo está a possibilidade de classificação com base em um conjunto de cinco estratos.

**LISTA DE ARTIGOS RETIRADOS MEDIANTE PESCA DE REDE**

Palavra Chave: Empresa Familiar

Base da Dados Consultada: <http://www.scielo.org/php/index.php>

Data: 05/03/2016

RESULTADO DA PESQUISA: RAM. Revista de Administração Mackenzie versão On-line ISSN 1678-6971

Resumo

[REICHERT, FERNANDA MACIEL; CAMBOIM, GUILHERME FREITAS](#) e [ZAWISLAK, PAULO ANTÔNIO](#). CAPACIDADES E TRAJETÓRIAS DE INOVAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS. RAM, Rev. Adm. Mackenzie[online]. 2015, vol.16, n.5, pp. 161-194. ISSN 1678-6971. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p161-194>.

Todos os tipos de empresa têm condições de inovar e precisam fazê-lo? Como se dá o processo de inovação? Quais são as características necessárias para inovar? O setor de atividade e o nível tecnológico influenciam? Para responder a esses questionamentos, é preciso ir além do conceito de inovação como simples criação de algo novo. É preciso considerá-la, principalmente, como uma iniciativa de mudança para preencher lacunas de conhecimento e de mercado, e, assim, gerar resultados para as empresas. Sabe-se que todas as empresas sempre têm uma base tecnológica (um produto e seu processo) como objeto de seus negócios (a saber, a gestão interna e as transações externas). E, por isso, sempre são constituídas, em menor ou maior grau, por quatro funções básicas: desenvolvimento, operação, gestão e comercialização. A inovação emerge justamente dessas funções, e a cada uma delas corresponderá uma capacidade de inovação. Assim, o objetivo do presente artigo é identificar as capacidades de inovação de empresas industriais brasileiras e, com isso, explicitar suas trajetórias de inovação. Para realizar o objetivo proposto, utilizaram-se como base de dados os resultados oriundos de um projeto de pesquisa com uma amostra de 1.326 empresas industriais brasileiras. O projeto desenvolveu-se em três fases: 1. desenvolvimento de um modelo teórico de capacidades de inovação da firma, 2. fase exploratória e 3. levantamento de dados (survey) nas empresas de setores industriais do Estado do Rio Grande do Sul. Considerando o

perfil da amostra, concluiu-se que a empresa típica é uma prestadora de serviços industriais com baixo potencial de inovação. Seja por conta dos ramos de atividade, em sua maioria de baixa e média baixa intensidades tecnológicas, seja pela predominância de um modelo de gestão familiar focado em custos, a trajetória de inovação é restrita à manutenção da qualidade e à maximização da produção.

Revista de Administração de Empresas

versão On-line ISSN 2178-938X

Resumo

[LOZANO, MARIA BELEN](#). Decisões estratégicas de empresas familiares sobre acúmulo de dinheiro. Rev. adm. empres. [online]. 2015, vol.55, n.4, pp. 461-466. ISSN 2178-938X. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150409>.

Dadas as forças, fraquezas e peculiaridades das empresas familiares, bem como a importância da liquidez no Mercado atual, foram analisadas as diferentes características e estratégias de negócios familiares com relação à quantidade de caixa que uma empresa mantém. Neste artigo, olha-se além dos fatores tradicionais que influenciam decisões relacionadas ao gerenciamento de caixa, a fim de examinar os fatores particularmente importantes para empresas familiares. Especificamente, foi delineada a relevância de decisões estratégicas guiadas pelo conservadorismo, flexibilidade e visão de longo prazo das empresas familiares, bem como do controle que exercem sobre os membros da família. Até onde sabemos, não existem estudos prévios com relação a empresas familiares e seus ajustes estratégicos de montante em caixa. Portanto, investigou-se a estrutura de propriedade da firma (através da presença de uma família controladora) possui efeito moderador sobre as decisões relativas ao montante em caixa. Conclui-se que empresas familiares tendem a acumular caixa por razões estratégicas, e também como resultado de suas próprias idiosincrasias. Assim, empresas familiares podem atingir acúmulo ótimo de caixa mais eficientemente do que empresas não familiares.

Organizações & Sociedade

versão On-line ISSN 1984-9230

Resumo

[LOPES, Fernanda Tarabal](#); [CARRIERI, Alexandre](#) e [SARAIVA, Luiz Alex Silva](#). Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. Organ. Soc. [online]. 2013, vol.20, n.65, pp. 225-238. ISSN 1984-9230. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000200003>.

Neste artigo, o objetivo é discutir os vínculos entre indivíduo e organização, que caracterizam a permanência, ou não, de sujeitos indicados como sucessores na empresa da família, tendo como base de análise as categorias inter-relacionadas de subjetividade e poder. Tal propósito originou uma pesquisa qualitativa, na qual o foco foram as histórias de vida dos três filhos do fundador de uma empresa familiar. No tratamento dos dados, foi usada a técnica da análise do discurso para a identificação das estratégias discursivas usadas pelos entrevistados em seus depoimentos, tendo elas sido agrupadas em duas categorias discursivas: histórias sobre o trabalho e histórias sobre a família. Na primeira categoria, a partir do mito do herói fundador, a história sobre o trabalho é romanceada, em um processo que, por meio da socialização primária, esconde o controle por intermédio da inserção de valores do pai na precoce entrada na empresa por parte dos filhos do sexo masculino. Sobre a família, os depoimentos sugerem que a empresa é sua continuação; sendo estendidos, ao negócio, os laços familiares. A empresa liga, simbólica e afetivamente, os filhos ao legado do pai, o que a torna um projeto de vida reapropriado e realimentado por eles. As conclusões alertam que as empresas familiares não deixam de ser empreendimentos econômicos mesmo sendo intensas em afetividade, sendo os filhos vítimas dos mesmos estratagemas que diversos autores denunciam em empresas capitalistas por aderirem a um sonho que não lhes pertence, mas que lhes cabe manter vivo.

#### LISTA DE ARTIGOS RETIRADOS MEDIANTE PESCA DE REDE

Palavra Chave: Empresa Familiar

Base de Dados Consultada: <http://www.periodicos.capes.gov.br>

Data: 05/03/2016

#### LISTA DE ARTIGOS RETIRADOS MEDIANTE PESCA DE REDE

Palavra Chave: Empresa Familiar

Base da Dados Consultada: <a href="https://scholar.google.com.br">https://scholar.google.com.br</a>
Data: 05/03/2016
RESULTADO DE PESQUISA: [PDF] <a href="#">Tendências da empresa familiar no mundo</a> E LETHBrIDgE - Revista do BNDES, 1997 - konsulta.com.br RESUMO Longe de ser uma instituição anacrônica, a empresa familiar, nas suas diversas formas, ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes. Ainda, é inegável que a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos ... <a href="#">Citado por 95 Artigos relacionados Todas as 7 versões Citar Salvar Mais</a>
[HTML] <a href="#">A empresa familiar</a> RG Donnelley - Revista de administração de empresas, 1967 - SciELO Brasil Neste artigo consideraremos familiar a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família. Tal relação pode ser ... <a href="#">Citado por 90 Artigos relacionados Todas as 7 versões Citar Salvar Mais</a>
<b>LISTA DE ARTIGOS RETIRADOS MEDIANTE PESCA DE REDE</b>
Palavra Chave: Empresa Familiar
Base da Dados Consultada: ARQUIVO PESSOAL/ARQUIVO DE CO ORIENTADORA
Data: 05/03/2016
Resultado da Pesquisa: Massis, Alfredo de. INNOVATION THROUGH TRADITION: LESSONS FROM INNOVATIVE FAMILY BUSINESSES AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH - Academy of Management Perspectives 2016, Vol. 30, No. 1, 93–116. <a href="http://dx.doi.org/10.5465/amp.2015.0017">http://dx.doi.org/10.5465/amp.2015.0017</a> (PDF) Family Entrepreneurship: A Developing Field (PDF Download Available). Available from: <a href="https://www.researchgate.net/publication/271441726_Family_Entrepreneurship_A_Developing_Field">https://www.researchgate.net/publication/271441726_Family_Entrepreneurship_A_Developing_Field</a> [accessed Mar 5, 2016].
ABSTRACT In this monograph we focus on family entrepreneurship and offer tutorial coverage of the subject, research retrospectives as well as a state-of-the-art review. The core of this contribution is family entrepreneurship, a developing field that studies entrepreneurial behaviors of family, family members and family businesses by taking into account the possible interplays among them. We offer a conceptualization together with a review of the literature as well as a research agenda of this field. Our conceptualization of family entrepreneurship makes it possible to disentangle complex relationships that characterize the field while the review of the literature offers some examples of how entrepreneurial behaviors can be affected by the family business context. The proposed research agenda offers some guidelines for future research that should advance our knowledge of family entrepreneurship. Pequena Empresa Familiar: A Dinâmica Empresa Família Face às Práticas De Gestão na Perspectiva da Cultura. Daniela Ferreira da Silva Suarez; Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira. In VIII Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Egepe), Goiânia, 24 a 26 de março de 2014. (PDF) A Influência da Cultura Organizacional na Definição da Estratégia em Pequenas Empresas Familiares da Região do Vale do Sinos Autoria: Anderson Krielow, Moacir Rodrigues dos Santos. XXXV Encontro da ANPAD 2011. (pdf)
<b>LISTA DE ARTIGOS RETIRADOS MEDIANTE “PESCA DE ANZOL”</b>
<b>Base da Dados Consultada: Lista de artigos consultados mediante pesca de rede</b>
Data: 05/03/2016
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A.Montgomery. Us families 2025: In search of future families. Futures, 40(4): 377–387, 2008.</li> <li>2. ADACHI, P. P. Família S. A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.</li> <li>3. ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990</li> <li>4. ALI, A., Chen, T. Y., &amp; Radhakrishnan, S. (2007). Corporate disclosures by family firms.</li> </ol>

- Journal of Accounting and Economics, 44(1-2), 238-286. Doi:10.1016/j.jacceco.2007.01.006
5. ALLISON, T. H., mckenny, A. F., & Short, J. C. (2014). Integrating time into family business research: Using random coefficient modelling to examine temporal influences on family firm ambidexterity. *Family Business Review*, 27(1), 20–34. Doi:10.1177/0894486513494782
  6. ALLISON, T. H., mckenny, A. F., & Short, J. C. (2014). Integrating time into family business research: Using random coefficient modelling to examine temporal influences on family firm ambidexterity. *Family Business Review*, 27(1), 20–34. Doi:10.1177/0894486513494782
  7. ALTAF, J.G. A importância da gestão profissional em uma empresa familiar. 2007. 68 p. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade Metodista Granbery, Juiz de Fora, 2007.
  8. ALTAF, J.G.; TROCCOLI, I.R. 2010. A importância da gestão profissional em uma empresa familiar – Joalheria Meridiano Ltda. *Revista Economia e Gestão*, 10(23):40-59
  9. ÁLVARES, E. Governando a empresa familiar. Belo Horizonte: Qualitymark/FDC, 2003
  10. ÁLVARES, E.; BERTUCCI, J. L. O.; PIMENTEL, T. D. Empresas familiares longevas: fatores que impactam sua continuidade. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2008. Relatório de pesquisa RP0802. Disponível em: . Acesso em: 22 setembro 2015.
  11. ANDERSON, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327. Doi: 10.1111/1540-6261.00567
  12. ANDERSON, R.C.; REEB, D.M. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, v. 58, n. 58, p. 1301-1328, 2003.
  13. ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: Anpad, 2004. BERNHOEFT,
  14. ARGYRES, N. (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*, 17(2), 129-150.
  15. ARONOFF, C.E.; WARD, J.L. 2011. Family Business ownership: how to be an effective shareholder. New York Palgrave, 93 p.
  16. ARONOFF, C.E.; WARD, J.L. Preparing your family business for strategic change. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers. 1997
  17. ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family business review*, v.15, n.1, p. 45-58, mar. 2002.
  18. BARNETT, T.; KELLERMANN, F.W. Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees’ perceptions of justice in the family firm. *Baylor University*, v. 30, n. 6, p. 837-854, 2006.
  19. BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, Stillwater*, 17 (1), 99-120, 1991.
  20. BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, Stillwater*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
  21. BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, Stillwater*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991
  22. BARONTINI, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723. Doi:10.1111/j.1468- 036x.2006.00273.x
  23. BARRINGER, B. R.; IRELAND, R. D. Entrepreneurship: successfully launching new ventures. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall. 2006
  24. BARTH, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 107-127. Doi:10.1016/j.jcorpfin.2004.02.001
  25. BASCO and M. J. Perez-Rodriguez. Studying the family enterprise holistically evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1):82–95, 2009.
  26. BECKHARD and G. Dyer. Managing change in the family firm: Issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24(3):59–66, 1983.
  27. BERNHOEFT, R. 1987. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência

- comprometida. São Paulo, IBECOM, 173 p
28. BERNHOEFT, R. Empresa Familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
  29. BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
  30. BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
  31. BERTRAND and A. Schoar. The role of family in family firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2):73–96, 2006.
  32. Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspective*, 20(2), 73–96.
  33. BERTUCCI, O. J. L.; ÁLVARES, E. Á. S. C.; PINHEIRO, A. S.; PIMENTEL, T. D. A Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. *Faces: Revista de Administração*, v. 10, p. 105-22, 2011.
  34. BETHLEM, A. S. Estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 2002.
  35. BORGES, A. F.; BRITO, M. J.; LESCURA, C. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período de 1997- 2009. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 10, n. 3, p. 595-622, 2012.
  36. BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 61, p.315-332, 2012.
  37. BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. O Campo de Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 61, p. 315-332, jun./ago 2012.
  38. BORGES, A.F.; BRITO, M.J.; LESCURA, C. O campo de Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: análise da produção científica no período de 1997-2009. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. 10 (3), 595-622, 2012.
  39. BORNHOLDT, W. 2005. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre, Bookman, 182 p.
  40. BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman 2005.
  41. BURKART, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167-2202. Doi:10.1111/1540-6261.00601
  42. BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.
  43. C. Shanker and J. H. Astrachan. Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy. A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2):107–123, 1996a.
  44. CARRÃO, A. M. R.; SARTORI, M.; MONTEBELO, M. I. L.. Identifying and characterizing family enterprises. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4, n. 1, 2015.
  45. CARRIERI, A. P. Estratégias delineadas na construção das identidades em organizações familiares: um estudo dos expositores da “feira hippie” de Belo Horizonte. 2005. 178 f. Relatório Final de Projeto de Pesquisa – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
  46. CASILLAS BUENO; J.C.; FERNANDEZ, C.D.; SANCHEZ, A.V. 2007. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo, Thomson Learning, 270 p.
  47. CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thompson, 2007.
  48. CASTRO, C. L. C.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. De. Família e relações de parentesco: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: Encontro ENEO, 5, 2008. Belo Horizonte. Anais... Porto Alegre: ANPAD, 2008.
  49. CATTANI, M. A. Empresa familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1992

50. CHITTOOR, R.; DAS, R. Professionalization of management and succession performance: a vital linkage. *Family Business Review*, v. 20, n. 1, p. 65-79, 2007.
51. CHRISMAN, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
52. CHUA, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
53. CHUA, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
54. CHUA, J. H.; CHRISMANN, J. J.; SHARMA, P. Defining family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, p. 19-39, Summer 1999.
55. CHUA, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
56. CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v.23, n.4, p. -, sum. 1999.
57. CHURCHILL, N.; LEWIS, V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, v. 61, n. 3, p. 30-50, May 1983.
58. CORIGLIANO, A. M. N. A dimensão transgeracional entre o mito e o segredo. In: PIEUR, B. (Coord.). *As heranças familiares*. Lisboa: Climepsi, 1999. P. 75-86.
59. CRESCIMENTO e longevidade da empresa familiar. *Relatório de Pesquisa*, 2007. Disponível em: . Acesso em: 22 setembro 2015.
60. D. Kenyon-Rouvinez. Patterns in serial business families: Theory building through global case study research. *Family Business Review*, 14(3):175-191, 2001.
61. D. Kraiczy, A. Hack, and F. W. Kellermanns. What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, forthcoming.
62. D. Miller, I. Le Breton-Miller, R. H. Lester, and A. A. Cannella. Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13:829- 858, 2007.
63. D. Miller. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7):770-791, 1983.
64. D. Shepherd and J. M. Haynie. Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6):1245-1264, 2009.
65. DAILY, C. M.; DALDON, D. R., RAJAGOPOLAN, N. Governance through ownership: centuries of practice, decades of research. *Academy of Management Journal*, v. 46, p. 151-158, 2003.
66. DANDA, G. J. N.; GRZYBOVSKI, D. Understanding organizational culture in a small family firm. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.4, n.2, 2015
67. DANDA, G. J. N.; GRZYBOVSKI, D. Understanding organizational culture in a small family firm. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.4, n.2, 2015
68. DANDA, G. J. N.; GRZYBOVSKI, D. Understanding organizational culture in a small family firm. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.4, n.2, 2015
69. DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: *Enanpad*, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: Anpad, 2003.
70. DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: *ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.
71. DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/jun. 2000.
72. DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista Organização e Sociedade*, v.7, n.18, p. 45-63, Maio/Ago., 2000.
73. DAVEL, E.; COLBARI, A; SOUZA SILVA, J. C.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das

- organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-63, maio/jun. 2000.
74. DAVIS, J.A. 2006. *Dinâmica da família empresarial*. [s.l.], Harvard Business School, 12 p
  75. DAVIS, P.; STERN, D. Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated system perspective. *Human Relations*, v. 34, n. 4, p. 207-222, 1980.
  76. DE GEUS, A. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
  77. DE MASSIS, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2014). The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-curve hypothesis. *Family Business Review*, 27(1), 35–50.
  78. DE MASSIS, A., Sharma, P., Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Kotlar, J. (2012). State-of-the-art of family business research. In A. De Massis, P. Sharma, J. H. Chua & J. J. Chrisman (Eds.), *Family business studies: An annotated bibliography*. Northampton, MA: Edward Elgar
  79. DE VRIES, M. K.; CARLOK, R.; FLORENT-TREACY, E. *A empresa familiar no divã*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
  80. DE VRIES, M. K.; CARLOK, R.; FLORENT-TREACY, E. *A empresa familiar no divã*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
  81. DENZIN, N. K. *The research act: a theoretical approach to organizational culture research*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1989.
  82. DOI: 10.14211/regepe32120. MUZZIO, H.; SILVA JÚNIOR, O. G.. Eu sou melhor do que você! Gestão profissional x gestão familiar: a experiência de uma empresa de alimentação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3, n. 2, p. 3-19, 2014.
  83. DONNELLY, R.G. The family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, Aug. 1964.
  84. DONNELLY, R. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. Rio de Janeiro, v. 7, n. 23, p. 161-198, abr./jun., 1967.
  85. DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
  86. DYER, G. W. The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.
  87. DYER, W. G. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. Doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x
  88. E. García-Álvarez, J. López-Sintas, and P. S. Gonzalvo. Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3):189–203, 2002.
  89. E. Jennings, R. S. Breitreuz, and A. E. James. Theories from family science: A review roadmap for family business research. In L. Melin, M. Nordqvist, and P. Sharma, editors, *SAGE Handbook of Family Business*, pages 25–46. SAGE, London, 2014.
  90. ESCRIBÁ-ESTEVE, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2008). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581–597. Doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00606.x
  91. F. Hoy and G. Laffranchini. *Managing family business*. Oxford Bibliographies, <http://www.oxfordbibliographies.com/obo/page/management>, 2014.
  92. F. Hoy and P. Sharma. *Entrepreneurial Family Firms*. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ, 2010.
  93. FAMA, E. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, v. 88, p. 288-307, 1980.
  94. FAMA, E.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 301-25, 1983.
  95. FILION, J. Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo. Disponível em: <[http://www.oei.es/etp/roteiro\\_desenvolver\\_empreendedorismo\\_filion.pdf](http://www.oei.es/etp/roteiro_desenvolver_empreendedorismo_filion.pdf)>. Acesso em 20 abr 2010.
  96. FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979
  97. FOUCAULT, M. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1987.
  98. FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, mcgraw-Hill, 1991.



99. FRÖHLICH, L. Ciclo de vida das empresas e as práticas organizacionais: o caso Dudalina. 2005. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí: Biguaçu, 2005.
100. G. Dyer and W. Handler. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19:71–83, 1994.
101. G. Dyer. Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4):253–273, 2006.
102. GALLO, M.; LACUEVA, F. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 15-21, jul./set. 1993
103. GALLO, M.A. 2004. Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Baranáin, Eunsa, 234 p.
104. GANDRA, I. Empresas Familiares Brasileiras. 1ª edição; Negócio Editora, São Paulo, 1999.
105. GARCIA, V. P. Desenvolvimento das famílias empresárias. Qualimark: Rio de Janeiro, 2001.
106. GARCIA-CASTRO, R., & Sharma, P. (2011). Family involvement firm performance link: Winning configurations revealed by set-theoretic methods. *Universia Business Review*, (32), 54–68.
107. GERSICK, K. E. Et al. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
108. GERSICK, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press.
109. GERSICK, K., E.; DAVIS, J., A.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 2001.
110. GÓMEZ-MEJÍA, L. R., Haynes, K. T., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in familycontrolled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
111. GÓMEZ-MEJÍA, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. De. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. Doi:10.1080/19416520.2011.593320
112. GÓMEZ-MEJIA, L., Makri, M., & Lazarra Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252. Doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x
113. GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.
114. GORDON, G.; NICHOLSON, N. Empresas familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles. São Paulo: Disal, 2008.
115. GORDON, G.; NICHOLSON, N. Empresas familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles. São Paulo: Disal, 2008.
116. GRACIOSO, F. A saga das empresas familiares brasileiras. *Revista da ESPM*, p. 32-37, nov./dez. 1998.
117. GRANT, R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
118. GRZYBOVSKI, D. O Administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.
119. GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem organizacional em empresas familiares. 2007. 383 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de pósgraduação em Administração, Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras.
120. GRZYBOVSKI, D., LIMA, J. Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In.: III ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 2004, Atibaia. Anais... Atibaia, 2004.
121. H. C. Phan and J. E. Butler, editors. *Theoretical Developments and Future Research in Family Business* (PB). IAP — Information Age Publishing, Inc, Charlotte, North Carolina, 2008.
122. H. Chua, J. J. Chrisman, and P. Sharma. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23:19–40, 1999. J. H. Chua, J. J. Chrisman, and E. P.

Chang. Are family firms born or mad

- 123.H. Chung and J. Gale. Family functioning and self-differentiation: A crosscultural examination. *Contemporary Family Therapy*, 31(1):19–33, 2009.
- 124.H. E. Aldrich and J. E. Cliff. The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5):573–596, 2003.
- 125.H. Zhao, S. E. Seibert, and G. T. Lumpkin. The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2):381–404, 2010.
- 126.HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L.; MACMILLAN, I. C. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, v.18, n.2, p. 451-465, 2003.
- 127.HABBERSHON, T.G. The Family as a Distinct Context for Entrepreneurship. *Praeger Perspectives on Entrepreneurship*, v. 30, n. 6, p. 879-886, 2006.
- 128.HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M. L.; MACMILLAN, I.C. A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465, 2003.
- 129.HALL, A. Towards an understanding of strategy processes in small family businesses: a multirational perspective. In: Fletcher, D. (Ed.) *Understanding the Small Family Business*. London: Routledge Studies in Small Business, 2002.
- 130.HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 131.HANDLER, W. C. Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, v. 37, n. 3, p. 43-62, 1991.
- 132.HARVEY, M.; EVANS, R. E.. Family businesses and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, v. 7, n. 4, p. 331-348, 1994.
- 133.IBRAHIM, A.B.; ELLIS, W.H. *Family business Management: concepts and practice*. Kendall/Hunt Publishing Company, 2ª ed, 2004, p.297-323.
- 134.INÁCIO, S. R. Da L. A Cultura da Empresa Familiar no Brasil. Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/a-cultura-da-empresafamiliar-no-brasil-4870/artigo/>. Acesso em 20 abr. 2010
- 135.INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). 2010. Institucional. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>. Acesso em: 19/10/2010.
- 136.J. Chrisman, J. H. Chua, and L. P. Steier. An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4):441–448, 2003.
- 137.JOHANN, S. L.; VANTI, A. A. Organizações de alto desempenho: uma metodologia de convergência fundamentada na cultura organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., 2001, São Leopoldo/RS. Anais...São Leoponto: ABC, 2001.
- 138.JOHANN, S. L.; VANTI, A. A. Organizações de alto desempenho: uma metodologia de convergência fundamentada na cultura organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., 2001, São Leopoldo/RS. Anais...São Leoponto: ABC, 2001.
- 139.JOHANNISSON, B. The social construction of the disabled and unfashionable family business. In: *Nordic Conference on Small Business Research*, Tromsø, Norway, 2004.
- 140.KACHANER, N., Stalk, G., & Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, 90(11), 103–106.
- 141.KELLY, L.; ATHANASSIOU, N.; CRITTENDEN, W. Founder centrality and strategic behavioral the family-owned firm; *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 2, p. 27-42, 2000.
- 142.KENYON-ROUVINEZ, D.; WARD, J. L. *Family business key issues*. Hampshire: Palgrave macmillan, 2005.
- 143.KETS de Vries, M. 'The Anatomy of the Entrepreneur'. *Human Relations*, 49, 853-884, 1996.
- LEONE, N.C.P.G. *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 2005.
- 144.KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. *Family business on the couch: a psychological perspective*. London: Wiley, 2007.
- 145.KRAUS, S.; POHJOLA, M.; KOPONEN, A. Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, v. 6, n. 3, p. 265-286, jul. 2012.
- 146.LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

147. LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
148. LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.
149. LE BRETON-MILLER and D. Miller. To grow or to harvest? Governance, strategy and performance in family and lone founder firms. *Journal of Strategy and Management*, 1(1):41–56, 2008.
150. LE BRETON-MILLER and D. Miller. Why do some family businesses outcompete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6):731–746, 2006.
151. LE BRETON-MILLER, I., & Miller, D. (2011). Commentary: Family firms and the advantage of multitemporality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1171–1177. Doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00496.x
152. Leaptrott. An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, 18:215–228, 2005.
153. LEITE, C.R. 2000. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: D. GRZYBOVSKI; C. TEDESCO (org.), *Empresa familiar*. 2ª ed., Passo Fundo, UPF, p. 167-198.
154. LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3. Ed. Passo Fundo: UPF, 2002. P. 167-198.
155. LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 185-200, jun. 1997.
156. LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. *Family Business Review*, v. 21, n.3, p. 217-236, set. 2008.
157. LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Thompson, 1993.
158. LODI, J. B. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
159. LODI, J.B. *A empresa familiar*. 4. Ed. São Paulo : Pioneira , 1993.
160. LODI, J.B. *A ética na empresa familiar* . São Paulo: Pioneira , 1994.
161. LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013.
162. LOYOLA University Chicago Family Business Center. *Global perspectives on family business*. Chicago, Loyola University Chicago, 1993.
163. LYMAN, A. R. Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, v. 4, n. 3, p. 303–324, 1991.
164. M. Kelly, N. Athanassiou, and W. F. Crittenden. Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2):27–42, 2000.
165. M. Kreiser, L. D. Marino, P. Dickson, and K. M. Weaver. Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in smes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5):959–983, 2010.
166. MARTIN, J. *Culture in Organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992, 209 p.
167. MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R.. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, 10, (22), 30-54, 2008.
168. MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n.22, p. 30-54, 2008.
169. MARTINS, I.; BERNHOEFT, R.; AMARAL, A.; MENEZES, P. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
170. MCCONAUGHY, D. Family ceos vs. Nonfamily ceos in the family controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, v. 13, n. 2, p. 121–131, 2000.
171. MELIN, M. Nordqvist, and P. Sharma, editors. *SAGE Handbook of Family Business*. SAGE,

London, 2014.

172. MENDONÇA, S. L. F. Os sentidos da morte do fundador de uma empresa familiar: uma abordagem socioconstrucionista. 2006. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.
173. MILLER, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family business. *Long Range Planning*, 38(6), 517–530. Doi:10.1016/j.lrp.2005.09.001
174. MILLER, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewards vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. Doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x
175. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
176. MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.
177. MORGAN, G. Images of organization. California: Sage Publication, 1986.
178. MUSKATAILLO, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. Doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x
179. MUZZIO, H. Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 6, p. 827-844, 2012.
180. NORDQVIST and L. Melin. Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3–4):211–239, 2010.
181. NORDQVIST, M.; MELIN, L. The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change. In: FLETCHER, D. (Ed.) *Understanding the Small Family Firm*. London: Routledge Studies in Small Business, 2002.
182. NUENO, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: Emprriendo a través de las generaciones. *Universia Business Review*, (32), 96–101.
183. OLIVEIRA, D. P. R. Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
184. OLIVEIRA, J. Et al. A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. *Revista de Administração Facens Journal*, v. 10, n. 3, p. 105-122, 2011.
185. PATEL, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179–1197. Doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00497.x
186. PCR - Price Waterhous e Coopers Auditores Independentes. Empresas familiares no Brasil. Cenário e desafios. Disponível em: [\\_\\_\\_\\_\\_?](#). Acesso em jan. 2014.
187. PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A. ; GARCIA, F. C. ; ROSCOE, M. T. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, p. 518-535, 2013.
188. PÉREZ-GONZÁLEZ, F. (2006). Inherited control and firm performance. *The American Economic Review*, 96(5), 1559–1588.
189. PORTER, Michael E. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June 1987.
190. PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
191. POZA, E. J. Family Business. New York: Thomson South-Western, 2007.
192. POZA, E.J. Family Business. Thomson South-Western, 2007.
193. PRESTES MOTTA, F. C. Cultura e Organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. P. 25-37.
194. QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o Intelecto Profissional: Obtendo o Máximo dos Melhores. In ULRICH, D. (Org). *Recursos Humanos Estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
195. QUINN, R; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 29, n. 01, p. 33-51, January 1983.
196. REAY. Family-business meta-identity, institutional pressures, and ability to respond to

- entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6):1265–1270, 2009.
197. RICCA, D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.
198. S. A. Zahra. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18:23–40, 2005.
199. S. F. Richer and R. J. Vallerand. Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *The Journal of Social Psychology*, 135(6):707–722, 1995.
200. S. Kraus, J. B. Craig, C. Dibrell, and S. Maerk. Family firms and entrepreneurship: Contradiction or synonym? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2):135–139, 2012.
201. S. Lansberg. Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1):39–46, 1983.
202. S. Sciascia and P. Mazzola. Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21:331–345, 2008
203. S. Zahra. Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1):51–65, 2012.
204. SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 279 p.
205. SCHULZE, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204. Doi:10.1111/j.1467- 6486.2009.00887.x
206. SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, v. 20, n. 3, p.45-52, June 1987.
207. SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 19.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
208. SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 19.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
209. SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36, 2004.
210. SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.
211. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: M.A. Kluwer Academic
212. SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family business review*, v. 25, n.1, p. 5-15, 2013.
213. SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, v. 25, n. 1, p. 5-15, mar. 2012.
214. SHARMA, P.; NORDQVIST, M. A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance; In: TAPIES, J.; WARD, J. *Family values and value creation*. Palgrave Macmillan, 2008.
215. SILVA, A. B. *Gestão Empreendedora: Uma alternativa para sustentação das pequenas e médias empresas no Brasil*. *Revista Brasileira de Administração*. Ano 8, n. 29.mar. 2000.
216. SOUZA, M. De. Mito fundador, narrativas e história oficial: representações identitárias na cultura brasileira. In: CONGRESSO LUSO-AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 8., Anais... 2004. 1 CD-ROM.
217. SIMON, D.G. ; HITT, M.A. *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*. *Entrepreneurship: theory and practice*, 2003.
218. SIMSEK, Z. (2007). CEO tenure and organizational performance: An intervening model. *Strategic Management Journal*, 28(6), 653–662. Doi:10.1002/smj.599
219. SOUZA-SILVA, J. C.; FISCHER, T., DAVEL, E. *Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Odebrecht*. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1999
220. STEINBERG, H. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam melhores e*

- piores práticas. 2. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.
221. STEINBERG, H.; BLUMENTHAL, J. 2011. A família empresaria. São Paulo, Gente, 200 p.
222. STUBNER, S., Blarr, W., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217–229. Doi:10.1080/08276331.2012.105 93570
223. SULL, D. De Volta ao Sucesso: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstróem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
224. T. Zellweger and P. Sieger. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1):67–84, 2012.
225. T. Zellweger, C. Muehlebach, and P. Sieger. How much and what kind of entrepreneurial orientation is needed for family business continuity? In N. M. And T. Zellweger, editors, *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*, pages 195–220. Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK, 2010.
226. TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, p. 199–208, 1996.
227. TANIEWSKI, G. A., Prajogo, D., & Sohal, A. (2003). Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms. *World Conference of the International Council of Small Business*, 48.
228. THIÉTART, R. Success strategies for business that perform poorly. *Interfaces*, v. 18, n 3, p 32-45, May/June 1988.
229. VENTURA, L. A empresa e a sucessão. In: *Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios*. Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.
230. VIDIGAL, A.C. Viva a empresa familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
231. VIDIGAL, Antonio C. Viva a empresa familiar! Rio de Janeiro, Rocco, 1996.
232. W. Fairlie and A. Robb. Families, human capital, and small business: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), 2007.
233. W. Pearson, D. T. Holt, and J. C. Carr. Scales in family business studies. In L. Melin, M. Nordqvist, and P. Sharma, editors, *SAGE Handbook of Family Business*, pages 551–572. SAGE, London, 2014.
234. WARD, J. L. Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, v. 10, n.4, p. 323–337, 1997.
235. WEBER, M. The theory of social and economic organization. New York: Oxford University Press, 1947.
236. WESTHEAD, P.; HOWORTH, C. Identification of different types of private family firms. In: POUZIOURIS, P.Z.; SMYRNOS, K.X.; KLEIN, S.B. (Edit), *Handbook of research on family business*. Elgar: IFERA, USA, 2006.
237. WILLIAMSON, O. (1999). Strategic research: governance and competence. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.
238. WILLIAMSON, O. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.
239. YOUNG, M.; PENG, M.W.; AHLSTROM, D.; BRUTON, G.D; JIANG, Y. 2008. Corporate governance in emerging economies: a review of the principal-principal perspective. *Journal of Management Studies*, 1:197-214.
240. ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. Family business research: a strategic reflection. *Family business review*, v. 17, n. 4, p. 331-346, 2004.
241. ZAHRA, S.A. 2005. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18 (1), 23-40. Doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x
242. ZAHRA, S.A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 363–381, 2004.
243. ZANINI, M. T. Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
244. ZHAO, F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International*

Journal of Entrepreneurship. Porto Alegre: Bookman, 2001.  
245. ZIEMER, R. Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

## APÊNDICE B – Dados Retirados das Atas de Reunião de Líderes

REUNIÃO DE 31/03/15	REUNIÃO DE 14/04/15	REUNIÃO DE 27/04/15	REUNIÃO DE 25/05/15	REUNIÃO DE 14/07/15
<p>A reunião teve início sob a presidência do Professor (nome suprimido por confidencialidade) Diretor Geral, [...] abriu os trabalhos explanando sobre a Implantação da nova Gestão de Líderes, falou sobre questões de produtividade no trabalho e da importância sobre a comunicação inter e entre setores.</p> <p>A Professora (nome suprimido por confidencialidade) falou sobre seu olhar para o atendimento da Secretaria, Controle de Mensalidades e TI, comentou que os pais dos alunos do 1º ano são muito satisfeitos com a escola, já no 3º ano só criticam, elogiou a limpeza e pede para que as informações sejam claras como: acender, apagar e desligar as luzes, regras de bons costumes tem que ser postos em sala de aula.</p> <p>Líder (nome suprimido por confidencialidade) solicita obra já autorizada pelo professor Diretor em 2014 e que ainda não foram executadas.</p>	<p>Professor (nome suprimido por confidencialidade) Diretor Geral, Solicitou que todos os setores relatassem (por escrito) os problemas não resolvidos pelo sistema operacional SIGAA (professora “nome suprimido” ficou incumbida de recepcionar os relatórios e encaminhar para o professor Diretor Geral) e, que após a coleta de todas as informações, irá ele mesmo contatar com o responsável pelo Sistema."</p> <p>O professor (nome suprimido por confidencialidade) Diretor Geral divulgou que o funcionário (nome suprimido) já está orientado para habilitar o sistema SIGAA em todas as salas que possuem acesso à rede."</p>	<p>[...] sobre a atuação do funcionário (nome suprimido) ao atendimento nos setores, deve ser estabelecido data e prazo para a realização e conclusão das demandas, Indagar o que é importante, necessário e urgente, [...] todos os presentes concordam que o Diretor Geral, precisaria ouvir essa reclamação e participar desse assunto pois quando o funcionário (????) está em atendimento em algum setor ele é chamado pelo Diretor para resolver outro problema e o mesmo não tem argumento para dizer não e, paralisa o serviço em andamento.</p> <p>Solicitações de demandas relativas ao sistema operacional da empresa Quality: todos os líderes levaram solicitações para dificuldades do sistema SIGAA, urgência no atendimento e estrutura do TI, pois precisa atender a todos os setores comprometendo a comunicação e a assistência em outros setores.</p>	<p>Líder (nome suprimido) solicita que as comunicações e informações não cheguem de última hora e que isso é um hábito da Instituição e, que as datas de reuniões com a Agência de Marketing não repassadas para seu setor.[...] lembra sobre a solicitação de implantação da Intranet, e que ainda não foi autorizado</p> <p><b>Feedback das solicitações em pendência</b> - Pintura da Biblioteca não está priorizada; problemas com ramais de telefone ainda por resolver; questiona a necessidade da Internet na biblioteca para acesso ao SIGGA e configuração da Impressora.</p> <p>Nas sugestões e propostas apresentadas ao professor Diretor Geral houve negativa na inclusão de cesta básica para os funcionários como forma de benefício; as horas extras serão transformadas em folga</p>	<p>A reunião foi presidida pelo Professor (Diretor), que abriu a reunião realizando observações a respeito da necessidade de motivação e empenho de todos, bem como favorecer um clima de otimismo com relação às renovações de matrículas (julho e agosto) e que será preciso vencer a concorrência pelo diferencial.</p> <p>É preciso que todos saibam a respeito dos cursos oferecidos, bem como dos novos cursos que estão sendo oferecidos para o segundo semestre de 2015[...]. Todos os cursos precisam ser disseminados em todos os setores da organização e [...] as equipes devem estar ajustadas para seguir a diante com um mesmo objetivo.P [...]priorizar o atendimento ao cliente no intuito de não só fidelizá-lo, mas também, surpreendê-lo com atendimento eficiente e eficaz. [...]É necessário que todos conheçam a história de nossos produtos (cursos) para melhor atender e atingir o público alvo</p>



## APÊNDICE C – Formulário de Questionário – Professores de Graduação

Caro(a) docente,

Este questionário tem o objetivo de colher informações acerca de vários aspectos do clima organizacional desta IE. Suas respostas serão utilizadas para elaborar e implementar um plano de ação capaz de minimizar ou corrigir os principais problemas encontrados nela.

**Suas respostas serão totalmente confidenciais e anônimas. Serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas na pesquisa de clima organizacional.**

Desde já agradecemos a sua colaboração.

A seguir são apresentados alguns aspectos relacionados ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada item e indique seu grau de concordância em relação ao aspecto descrito. Utilize para suas respostas a escala apresentada a seguir: discordo plenamente, discordo em parte, nem concordo nem discordo, concordo em parte, concordo plenamente e não se aplica.

Quanto ao meu Coordenador	Discordo plenamente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente	Não se Aplica
1. A cooperação e integração entre todos é estimulada pelo meu coordenador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Meu coordenador é receptivo às sugestões de mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O diálogo existente entre o coordenador e os docentes é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Avalio positivamente o trabalho do meu coordenador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Meu coordenador costuma se mobilizar para solucionar os problemas internos existentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Meu coordenador transmite informações de forma clara e objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Considero o meu coordenador um bom líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Considero o(a) coordenador(a) do curso muito exigente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O(a) coordenador(a) transmite entusiasmo e motivação para os seus subordinados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Sinto-me à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o meu coordenador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Recebo feedbacks do meu coordenador a respeito do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. As solicitações feitas pelo Coordenador são claras, justas e oportunas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a Satisfação/Adesão	Discordo plenamente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente	Não se Aplica
13. Indicaria um amigo para trabalhar na FaSF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Sinto-me orgulhoso de trabalhar na FaSF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. O clima de trabalho na FaSF é bom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Para o trabalho que realizo no momento, minha remuneração é adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. O salário que recebo satisfaz às minhas necessidades básicas de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a FaSF	Discordo plenamente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente	Não se Aplica
18. Os problemas internos da FaSF são de conhecimento da Direção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. A Direção costuma se mobilizar para solucionar os problemas internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Considerando a FaSF como um todo, diria que a comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

interna é adequada.						
21. Os funcionários da FaSF são incentivados a discutir abertamente seus conflitos e problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Os objetivos/metasp estão claramente definidos no meu local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. De uma forma geral, os funcionários da FaSF sentem-se motivados em cumprir os objetivos/metasp dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Os funcionários sabem o que está sendo feito em outras áreas da Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Os funcionários sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. A FaSF reconhece os resultados alcançados pelos seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Os funcionários da FaSF são estimulados a buscar melhoria no seu dia-a-dia de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. A FaSF possibilita a ascensão profissional de seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. A FaSF estimula os seus funcionários a resolver os problemas de forma criativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Na FaSF, os funcionários são encorajados a tomar suas próprias decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Na FaSF, as ideias inovadoras são colocadas em prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. A FaSF fornece recursos para que os funcionários possam melhorar as atividades realizadas no seu dia-a-dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Existe um clima de respeito no ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Há um clima de confiança no ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Em geral, os funcionários da FaSF cooperaram uns com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. A competição no meu local de trabalho é saudável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. O número de funcionários por setor está bem distribuído.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. A forma como os setores e as salas de aula estão dispostos é adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. A quantidade de equipamentos e recursos disponíveis são suficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. A FaSF oferece um espaço físico adequado para executar as atividades realizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## APÊNDICE D – Relatório das Entrevistas – Pessoal Administrativo

### **Secretarias de Atendimento e Documentos** **Relatório de Diagnósticos – Maio de 2016**

Foram ouvidos os colabores das Secretarias de Atendimento e Documentos, da FaSF (4) e ICT (10), totalizando 14 pessoas.

As informações foram obtidas através de aplicação de questionários e entrevistas, com intuito de colheita de dados para posterior atualização de documento denominado "Descrição de Cargo e Função".

Durante as entrevistas tornou-se oportuno colher algumas informações adicionais que permitiram diagnosticar fatores relacionados ao clima organizacional, abaixo relacionados:

- 1) Relacionamento Interpessoal: Bom
- 2) Espírito de Equipe: Bom
- 3) Supervisão: Há distorção de função relativamente à supervisão no grau de hierarquia.
- 4) Nível de Comprometimento com o trabalho: Bom
- 5) Comunicação Interna e Externa: Ruím
- 6) Nível de Motivação: Ruím - apesar do comprometimento da maioria dos colaboradores no desempenho de suas funções (realização automática das tarefas - falta emoção), não há motivação dos mesmos relativamente à proatividade, criatividade, inovação, etc.
- 7) Pró-atividade: Insatisfatória
- 8) Nível de satisfação com a empresa: Médio
- 9) Nível de expectativa por supervisão recebida:
  - a) ICT = satisfatório (com ressalvas)
  - b) FaSF = insatisfatório (ausência de acolhimento)

De acordo com os dados obtidos nas entrevistas, destacam-se algumas deficiências/dificuldades apontadas pelos colaboradores, a saber:

**1. Horário de refeição:**

**Deficiência:** Verificou-se não existir uma escala de almoço e lanche a ser seguida pelos colaboradores, assim ocasionando tumulto em certos horários e insatisfação dos mesmos. Verificou-se que as duas líderes gozam do mesmo horário de almoço.

**2. Descontinuidade de projetos/ações:**

**Deficiência:** Verificou-se um processo de Iniciativas sem "acabativas", ou seja, ideias existem e são apresentadas, porém não há continuidade nos projetos.

**3. Liderança:**

**Deficiência:** Verificou-se a falta de um líder específico na Secretaria de Atendimento acompanhando o desenvolvimento dos trabalhos. Um líder não consegue observar eventuais deficiências à distância. Verificou-se a existência de autonomia na realização dos trabalhos, o que em certa medida é positivo. Por outro lado de visão, é necessário uma liderança ativa no intuito de coordenar, orientar, organizar e controlar os trabalhos realizados pelos colaboradores, para melhorar o nível de qualidade dos mesmos.

**4. Coleta de informações:**

**Deficiência:** Verificou-se não haver um espaço para sugestões e reclamações, nem da parte dos funcionários e nem da parte dos clientes externos.

**5. Plano de Benefícios:**

**Deficiência:** Verificou-se não haver divulgação ou padronização dos benefícios concedidos aos colaboradores.

**6. Controle de jornada de trabalho:**

**Deficiência:** Verificou-se que o limite máximo da jornada de trabalho das líderes, nem sempre é respeitado tendo em vista o acúmulo de trabalho determinados por metas em certos períodos, ocasionando horário extraordinário.

**7. Arquivo Inativo:**

**Deficiência:** Verificou-se não haver um colaborador responsável pelo Arquivo inativo. Isso vem resultando em empatas e documentos arquivados em locais impróprios e até mesmo o extravio dos mesmos, tornando moroso o trabalho de localização, interferindo significativamente na agilidade dos procedimentos de trabalho.

**8. Ambiente de refeição e descanso:**

**Deficiência:** Verificou-se que no horário de 11:00h às 13:00h, o refeitório recebe um fluxo muito grande de colaboradores, gerando insatisfação com relação ao espaço físico bem como o número insuficiente de micro-ondas, gerando esperas e filas.

• **Verificou-se também:**

Que os colaboradores estagiários, via de regra, não são aceitos no refeitório.

Não haver uma higienização adequada no local.

Não haver um espaço destinado ao descanso após almoço, como o existente, por exemplo, na sala dos professores.

**9. Integração e Socialização - Planejamentos:**

**Deficiência:** Verificou-se a falta de projetos voltados para a integração e socialização dos colaboradores.

**10. Asseio e Limpeza:**

**Deficiência:** Verificou-se a necessidade de limpeza e asseio em geral.

**11. Infra Estrutura - necessidades básicas:**

**Deficiência:** Banheiros para uso de funcionários.

**12. Infra Estrutura - ferramentas de trabalho:**

**Deficiência:** Verificou-se a falta de Internet na secretaria de atendimento e de documentos, fato que dificulta e atrasa a consecução dos trabalhos

**13. Infra Estrutura - recursos humanos:**

**Deficiência:** Verificou-se morosidade na realização de atendimento aos clientes, principalmente em se tratando de ato de matrícula.

**14. Instrumento de aferição:**

**Deficiência:** Verificou-se não existir uma forma e parâmetro para aferir erros cometidos na realização dos trabalhos. Ex.: Matrícula errada, inserção de dados errados no sistema, falta de documentação, erros de digitalização em documentos, etc.

**15. Distorção de cargos e funções:**

**Deficiência:** Verificou-se que os Cargos de Assistente Administrativo e Assistente de Direção possuem as mesmas funções e mesmas responsabilidades, inclusive por supervisão de pessoas e com salários distintos.

**16. Valorização de Potencialidades:**

**Deficiência:** Verificou-se a inexistência de acompanhamento e aproveitamento das potencialidades profissionais em alguns colaboradores.

**17. Aproveitamento de competências dos discentes:**

**Deficiência:** Não há divulgação de oportunidades de emprego ou estágios para os alunos da FASF/ICT.

## APÊNDICE E – Questionário Completo – Teste IBACO

### Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO

<b>1</b> Não se aplica de modo nenhum	<b>2</b> Pouco se aplica	<b>3</b> Aplica-se razoavelmente	<b>4</b> Aplica-se bastante	<b>5</b> Aplica-se Totalmente
--	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

**Instruções:**

A seguir você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza a esta Instituição de Ensino, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado acima. Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na sua IE e não a sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco. As respostas a este questionário são **totalmente confidenciais** e os dados obtidos serão objeto de análise estatística, sem identificação dos participantes. A aplicação deste questionário está autorizada pelo Sr. Cláudio Alvares Menchise (Diretor Geral desta IE) enquanto processo de coleta de informação, no âmbito exclusivo do projeto acadêmico do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ.

**Caracterização sumária do participante:**

Função: \_\_\_\_\_ Departamento/Serviço: \_\_\_\_\_ Tempo de serviço na empresa: \_\_\_\_\_

01. A cooperação é mais valorizada que a competição.	
02. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.®	
03. A dedicação dos empregados é recompensada.	
04. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.	
05. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante	
06. As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados	
07. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.	
08. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.	
09. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.	
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.®	
11. As iniciativas individuais dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.	
12. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.	
13. As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.	
14. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.	
15. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.	
16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.®	
17. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.	
18. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.	
19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.®	
20. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.®	
21. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.®	
22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.®	
23. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.	
24. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.	
25. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.	

26. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.	
27. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.	
28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.®	
29. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	
30. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.	
31. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.	
32. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.	
33. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	
34. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	
36. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.®	
37. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.	
38. O envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada.	
39. As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.	
40. As mudanças são planejadas para terem efeito em curto prazo.	
41. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.®	
42. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.	
43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.®	
44. O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.	
45. A criatividade não é recompensada como deveria ser.	
46. O crescimento dos empregados que são a “prata da casa” facilitado e estimulado.	
47. Os empregados que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.	
48. A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista	
49. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.	
50. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.	
51. Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.	
52. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.	
53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.®	
54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.®	
55. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.	
56. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.®	
57. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.	
58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.®	
59. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.	
60. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.	
61. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.®	
62. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.	
63. A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.	
64. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.®	
65. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.®	
66. As promoções são definidas por avaliação de desempenho.	
67. Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa” da casa.	
68. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.®	
69. As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos	

dentro de suas áreas.	
70. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.	
71. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.	
72. É necessário centralizar para manter a casa arrumada.	
73. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.®	
74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.®	
75. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.	
76. Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização.	
77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.®	
78. Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.	
79. As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.	
80. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	
81. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.	
82. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.	
83. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade.	
84. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	
85. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	
86. É muito difícil fazer carreira dentro da organização.	
87. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelo para os demais membros da organização.	
88. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.	
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.	
90. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.	
91. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.	
92. A ascensão profissional depende de sorte.	
93. Procura-se eliminar a pessoa malvista.	
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	