

INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SITUADA NA MESORREGIÃO NOROESTE DO CEARÁ

Maria Valcilania Fontenele Lima*

RESUMO: Este estudo teve por objetivo investigar a cultura organizacional em uma empresa familiar do ramo educacional situada na mesorregião Noroeste do Ceará. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso. A abordagem foi quantitativa e os dados foram obtidos com a aplicação de um questionário composto por 20 questões baseadas no IBACO, instrumento validado por Ferreira et al. (2002). As questões foram respondidas por 94 funcionários do Conselho Administrativo. Para a análise dos dados utilizaram-se estatísticas descritivas como, mínimo, máximo, média, moda, mediana e desvio-padrão. Os resultados permitiram concluir que há influência significativa da cultura da família empresária sobre a cultura organizacional, e que é possível a empresa familiar esquivar-se das debilidades intrínsecas a esse tipo de empresa, adotando atitudes como a profissionalização do negócio e a gestão participativa. Contudo, ainda há pontos importantes a serem aperfeiçoados como a política de recompensas e promoção. Por último, pode-se constatar que a cultura organizacional, se dada a devida importância, pode impulsionar o progresso da organização, do contrário, pode travar o desenvolvimento e levar, inclusive, à dissolução empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar; Gestão familiar; Cultura organizacional.

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN A FAMILY FIRM: A STUDY IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTE IN THE NORTHWESTERN MICROREGION OF CEARÁ

ABSTRACT: Organizational culture in a family company dealing with education in the northwestern region of the state of Ceará, Brazil, is analyzed. The descriptive and qualitative research, through a case study, was undertaken, and data were retrieved by an ABACO-based 20-item questionnaire, validated by Ferreira et al. (2002). Questions were answered by 94 agents of the Administrative Board. Data were analyzed by descriptive statistics such as minimum, maximum, average, mode, median and standard deviation. Results showed significant influence of family entrepreneurship

* Especialista em Controladoria e Auditoria Contábil pela Faculdade Padre Dourado - FACPED, Sobral-CE, Brasil. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA, Sobral-CE, Brasil. E-mail: valcilania2008@gmail.com

on organizational culture and that it is possible that the family enterprise remain free from inherent intrinsic weaknesses through professionalization of the business and participating administration. Several important items should be improved, such as recompense and promotion policies. If the required importance is given to organizational culture, it may boost the organization. Otherwise, it may hinder progress and even cause default.

KEY WORDS: Family firm; Family administration; Organizational culture.

INTRODUÇÃO

Além dos desafios intrínsecos a qualquer tipo de organização, como a concorrência e os regimes econômicos, as empresas familiares enfrentam objeções peculiares, como as questões de sucessão e a influência da cultura familiar sobre a cultura organizacional (LETHBRIDGE, 1997).

Em geral, pode-se perceber a importante contribuição socioeconômica das empresas familiares. Em nível mundial, estima-se que entre 65% e 80% das empresas registradas são tidas como familiares. No Brasil, esse percentual sobe para cerca de 90%, gerando algo em torno de 62% do PIB e 60% dos empregos (GERSICK *et al.*, 2006). Oliveira *et al.* (2006) salientam que a vida média das empresas familiares brasileiras é de nove anos, contra 12 anos das empresas em geral. Segundo Banker (2013), a cada 100 empresas familiares apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira e quatro à quarta. Diante disso, evidencia-se a grande importância deste estudo para o Brasil, uma vez que o fracasso dessas empresas provoca grandes efeitos na economia do país.

Ferreira (2013) assevera que a cultura organizacional consiste no modo de agir de cada organização, que a torna singular das demais presentes no mercado. Empresas familiares devem buscar, impreterivelmente, estudar a sua cultura organizacional, a fim de que tenham conhecimento dos fatores que possam influenciar de forma positiva ou negativa nos comportamentos e nas ações de seus colaboradores, e, conseqüentemente, intervir em seus resultados.

Esta pesquisa justifica-se pelo fato de haver, no Brasil, estudos esparsos sobre a relação entre empresa familiar e cultura organizacional, o que é preocupante pela grande representatividade dessas na economia do país. Em nível internacional,

desde a década de 1980, diversos pesquisadores como Lodi, Bernhoeft, Vidigal e Oliveira têm-se dedicado a analisar a complexidade das empresas familiares, contudo, não se chegou a um consenso sobre a possível influência da cultura da família sobre a cultura organizacional.

Ademais, outro fator que impulsionou a pesquisa sobre este tema é o fato de a autora trabalhar em empresa familiar e lidar diariamente com conflitos resultantes dos estreitos vínculos entre a família, a propriedade e a gestão do negócio.

Destarte, diante da relevância do tema, este artigo tem como pergunta orientadora: Qual a influência da cultura organizacional em uma empresa familiar do ramo educacional situada na mesorregião Noroeste do Ceará? Para responder ao questionamento, traçou-se como objetivo investigar a cultura organizacional em uma empresa familiar do ramo educacional situada na mesorregião Noroeste do Ceará.

Quanto aos objetivos específicos buscou-se: a) analisar a especificidade deste perfil empresarial; b) identificar os traços culturais marcantes e as influências desses sobre os resultados da empresa familiar; c) analisar os elementos culturais da empresa pesquisada a partir da concepção dos funcionários.

Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a formação de um conhecimento sistemático sobre o assunto, proporcionando aos gestores de empresas familiares as ferramentas necessárias para compreender os pontos fortes e fracos de sua cultura organizacional, assim como aperfeiçoar seus processos e transformar as suas eventuais fraquezas em diferenciais competitivos. Ademais, despertar nos profissionais da gestão de empresa familiar o cuidado em analisar a cultura organizacional desse perfil empresarial, cujas características são mais complexas e peculiares do que os demais tipos de empresa.

Destaca-se que a justificativa para estudar uma instituição de ensino superior do noroeste do Ceará dá-se pelo fato dessa mesorregião ter apresentado aumento de aproximadamente 67% da quantidade de instituições de ensino no intervalo de 2009 a 2017, de acordo com os últimos censos do INEP disponíveis no sítio <<https://inepdata.inep.gov.br>>. Ainda de acordo com os censos, a mesorregião Noroeste do Ceará apresentou, nesse intervalo, um progresso maior que o Brasil, cujo aumento foi de apenas 6%. Logo, busca-se investigar a cultura organizacional nesse ramo de

atividade que apresenta constante crescimento.

O trabalho foi organizado em seis seções, incluindo esta introdução, que apresentou uma breve contextualização do tema, o problema de pesquisa e os objetivos do estudo; a segunda seção aborda o tema empresa familiar; na terceira é apresentado o conceito de cultura organizacional; a quarta trata sobre a metodologia utilizada, seguida pelo tópico resultados da pesquisa. Ao final, na sexta seção, encontram-se as principais conclusões do trabalho.

2 EMPRESA FAMILIAR

A família é a primeira instituição social na qual uma pessoa mantém contato, sendo ela um sistema bastante complexo e interativo que possui uma história particular (GUARESCHI, 1984). O antagonismo entre as instituições empresa e família, são colocados à prova quando o papel do profissional técnico, racional e objetivo confundem-se com o papel familiar, afetivo e subjetivo.

Muitas pessoas julgam a família e o trabalho como as coisas mais importantes da vida. Diante disso, pode-se deduzir a complexidade de uma organização que envolve ambas as coisas, em que sentimentos, valores e tradições familiares são trazidos para empresa e vice-versa.

As empresas familiares constituem a mais antiga e disseminada forma de organização de negócios. Podem-se observar características desse tipo de negócio, inclusive, na Antiguidade, quando imperadores repassavam a coroa mediante sucessões em virtude de fator hereditário (LEONE, 2005). No Brasil, a noção de empresa familiar foi introduzida logo após a sua colonização por Portugal, quando esse adotou o sistema de capitânias hereditárias como empreendimento privado de caráter familiar e transmitido hereditariamente (OLIVEIRA, 2006).

Bernhoeft (1989) considera que a empresa familiar teve origem com a onda de vários movimentos migratórios em meados do século XIX. Ainda na visão do autor, a empresa familiar possui as seguintes características básicas: controle acionário pela participação majoritária das ações, com direito a voto; gestão familiar, em que dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial; origem em uma ou mais famílias, e sucessão familiar, podendo acontecer por hereditariedade ou por

casamento. Acrescenta, ainda, que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Litz (2008), em consonância aos pensamentos de Bernhoeft (1989), condiciona à classificação de empresa familiar ao fato dos membros da família encararem a empresa como um símbolo familiar, no qual a maioria está fortemente envolvida, e da empresa extraem sua principal fonte de prestígio social e de segurança financeira. Litz desconsidera o fator sucessório como condição para a empresa ser considerada familiar.

Em contrapartida, autores como Donnelley (1967) e Lodi (1987) condicionam a classificação de uma empresa como familiar, quando esta tiver passado por pelo menos um processo de sucessão. Para eles, na geração do fundador, a empresa é considerada pessoal e não familiar. Eles descartam, também, aquela em que a família aplica o dinheiro apenas na condição de investidora.

Embora, no Brasil os estudos sobre empresas familiares tenham iniciado há mais de seis décadas, o conceito de empresa familiar ainda não é assente. Essa heterogeneidade de conceitos dar-se-á pelas empresas familiares se apresentarem de variados tamanhos, faturamentos, estruturas societárias e segmentos de atuação (GERSICH *et al.*, 2006). Todavia, para efeito desse estudo, serão utilizados os conceitos de Bernhoeft (1989) e Litz (2008).

Lethbridge (1997) descreveu os seguintes tipos de empresa familiar: a tradicional, onde o capital é fechado e a família exerce completo domínio sobre os negócios; a híbrida, onde capital é aberto, mas a família ainda detém o controle e; a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família mantém influência estratégica pela participação acionária significativa.

As empresas familiares exercem relevante importância econômica e social em vários países, uma vez que representam 80% de todas as empresas do mundo (GERSICK *et al.*, 2006). No Brasil, elas são responsáveis por 90% dos negócios e mais de 60% do PIB, além de empregarem aproximadamente 66% da força de trabalho. O número de empresas familiares continua a crescer, fato este que reforça ainda mais a importância desse perfil empresarial nos fatores econômicos e sociais do mundo (LEITE, 2002).

Podem-se observar exemplos de empresas familiares desde pequenos estabelecimentos como um pequeno bar administrado pela família, até organizações multinacionais como Michelin, IKEA, C&A, Wall Mart e Ford. E nacionais como Rede Globo, Pão de Açúcar, Banco Itaú, Bradesco, Votorantim, Ipiranga, Gerdau, CSN, Casas Bahia, Sadia, TAM e Odebrecht (BETHELEM, 1994).

É imprescindível que a organização saiba, claramente, quais são as suas forças e as suas fraquezas. Ricca Neto (1998) e Oliveira (2006) citam as principais vantagens competitivas de uma empresa familiar, tais como o carisma do fundador; continuidade da gestão mediante sucessão; uma direção firme; rapidez nas decisões; forte valorização da confiança mútua; cultura organizacional forte e singular e; maior interesse em prol de um patrimônio comum à família, que gera sentimento de unidade, motivação, responsabilidade e prazer.

Sobre as debilidades de empresas familiares, autores como Bernhoeft (1989), Lodi (1998) e Ricca Neto (1998) citam: nepotismo; medo de inovações; autoritarismo; centralização de poder; falta de planejamento estratégico; influência dos vícios dos fundadores aos sucessores; envolvimento subjetivo; paternalismo; conflitos de interesses entre família e empresa; dificuldade em separar patrimônio pessoal e empresarial; falta de disciplina e; excesso de informalidade. Além dos jogos de poder, onde a habilidade política vale mais do que a capacidade administrativa, provocando, portanto, aos empregados não familiares sentimentos de frustração com a superproteção conferida àqueles.

Para Petry e Nascimento (2009), o desafio versa em maximizar as potencialidades e minimizar os pontos fracos. Uma das principais dificuldades das empresas familiares é considerar a sucessão um evento e não um processo que carece de planejamento.

Gersick *et al.* (2006) proporcionaram avanços significativos na bibliografia referente às empresas familiares, criando o M3C - Modelo de Três Círculos como retrato fiel e peculiar a esse tipo de empresa. Ele consiste em um poderoso instrumento para compreender e identificar as fontes de conflitos interpessoais, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família no negócio.

O M3C de Gersick *et al.* (2006) apresenta três subsistemas independentes e superpostos: família, propriedade e gestão, que dão origem a sete posições na

organização familiar, conforme se segue: (1) familiares que não trabalham na empresa e não são proprietários; (2) proprietários não familiares e que não trabalham na empresa; (3) funcionários não familiares e que não são proprietários; (4) familiares proprietários que não trabalham na empresa; (5) proprietários que trabalham na empresa, mas não fazem parte da família; (6) membros da família que trabalham na empresa, mas não são proprietários; (7) familiares proprietários e também do quadro de funcionários.

Mais tarde, Silva (2013) aperfeiçoou a ideia do M3C de Gersick *et al.* (2006), apresentando o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento Ampliado. Nesse modelo, os novos setores admitem as especificidades dos contraparentes, cujos apresentam características e posições distintas em relação aos funcionários não familiares, a saber: (8) contraparentes que não participam das atividades empresariais; (9) contraparentes que trabalham na gestão; (10) contraparentes que possuem parcela de propriedade da empresa; e (11) contraparentes que são ao mesmo tempo gestores e proprietários.

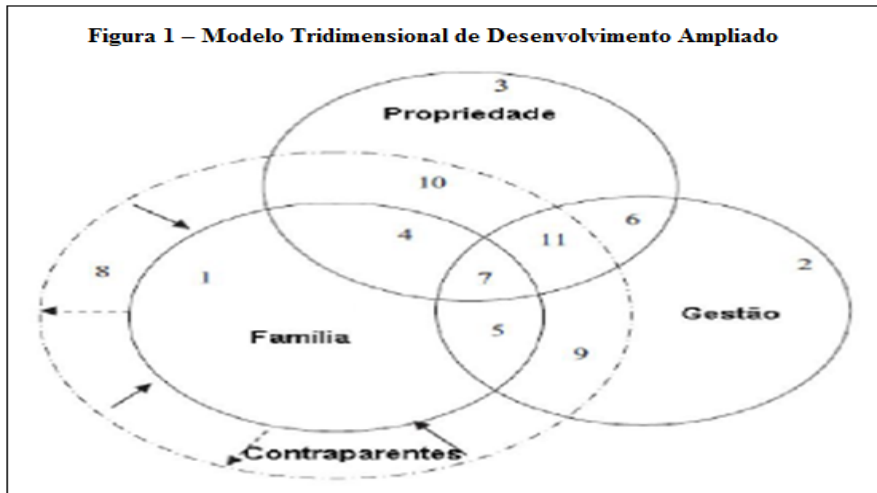


Figura: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento Ampliado
 Fonte: Adaptado de Santiago (2016, p. 14).

Quando os interesses dos subsistemas são convergentes tem-se uma situação de cooperação, todavia, quando divergentes têm-se uma fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar (SILVA, 2013). De acordo com Lodi (1998), a cada 100 empresas familiares, apenas 30 permanecem na segunda geração, e somente cinco chegam à terceira. Ainda segundo ele, a partir desse fato se concretiza a profecia de que: a primeira geração constrói o patrimônio, a segunda se utiliza dele e a terceira o dilapida.

Embora se tenha conhecimento da significativa representatividade das empresas familiares na atividade empresária do Brasil, não há legislação específica que as regule. Alguns pesquisadores, dentro eles Werner (2008), apontam como soluções para a manutenção da empresa familiar: a criação de um estatuto jurídico e um código de ética próprio; um tipo societário específico; a formação de um colegiado e um conselho de família; a criação de um *holding*, a fim de segregar o patrimônio familiar e; a contratação de serviços de consultoria, denominado *family office* ou escritório de família.

Dados comprovam que, no Brasil, a vida média das empresas familiares é de nove anos contra 12 das empresas não familiares (RAMOS; HELAL, 2010). Lodi (1998) assevera ser fundamental para o crescimento ou mesmo sobrevivência dessas, o

processo de profissionalização, que trará uma visão mais ampla, racional, moderna e menos personalizada, acrescentando pessoas mais qualificadas ao desenvolvimento da empresa.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde a década de 80, os processos de ampliação das empresas multinacionais, impulsionados pelo fenômeno de globalização, alargaram-se progressivamente o interesse pelos estudos da cultura organizacional (SANTOS; GONÇALVES, 2010).

A cultura organizacional é um tema que, embora pesquisado no exterior desde a década de 50, somente a partir da década de 80 se tem dado maior atenção no Brasil, sendo, hodiernamente, um dos grandes temas debatidos na psicologia do trabalho, tanto na academia como nas publicações da imprensa em geral (FREITAS, 1991).

Um dos conceitos mais difundidos sobre cultura organizacional é apresentado por Schein (2009). Ele define cultura organizacional como um conjunto de premissas básicas validadas ao longo do tempo para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Para ele, esses pressupostos são compartilhados como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação aos desafios internos e externos de uma organização. A cultura de uma empresa é a sua identidade, seu DNA, o que a torna distinta das outras organizações.

Chiavenato (2003) compara a cultura organizacional a um *iceberg*, sendo a sua parte superior e visível a mais complicada de mudar, a exemplo das políticas e diretrizes, os métodos e os objetivos; e a parte inferior e oculta, os valores, percepções e atitudes.

Para se compreender uma organização é preciso assimilar, *a priori*, a sua cultura, pois nela existem princípios profundos que definem o comportamento (inconsciente) de quem nela se insere. Schein (2009) advoga que a cultura só pode ser efetivamente desvendada a partir do conhecimento dos pressupostos básicos. Assim, é necessário que o pesquisador vá além das aparências e das primeiras impressões. Fleury (1996) inclui as seguintes categorias de análise: o histórico da

organização, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho.

Já Motta (2000) propõe uma relação entre a cultura organizacional e a cultura nacional. Segundo ele, para compreender as organizações, é necessário entender, previamente, a cultura do país onde ela está inserida. Ele defende que as organizações são partes de uma sociedade e, portanto, partes da cultura social.

Machado (2015) diz que a cultura organizacional é composta por pessoas de diferentes culturas e o líder tem o papel de transmitir para essas pessoas os valores e a visão da empresa, com objetivo de unificar esforços e homogeneizar comportamentos.

Para Schein (1992), a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ainda na visão do autor, ela pode ser identificada por meio de diversos elementos: a) artefatos visíveis, que são facilmente identificados e de difícil interpretação. São exemplos, layout, arquitetura, vestuário, linguagem, ritual e cerimônia; b) crenças e valores que são regras de comportamento seguidas pelas justificativas que levam as pessoas a determinadas atitudes; c) suposições básicas, que são manifestações culturais invisíveis e inconscientes, inquestionáveis e de difícil interpretação, que determinam como as pessoas de um grupo pensam, percebem e agem quando há necessidade de enfrentar uma problemática. Os dois primeiros níveis são manifestações da cultura, enquanto o terceiro é a cultura propriamente dita.

A fase inicial da empresa familiar é marcada pela cultura do próprio fundador, seu perfil, padrões de comportamento, valores e crenças acabam moldando a cultura organizacional, e, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização. Desafiar esses valores e crenças é como afrontar o próprio fundador, pois sua imagem na empresa torna-se sagrada e imutável (FLEURY, 1996).

Na visão de Schein (2009), cada organização possui uma cultura formada a partir de sua fundação e aperfeiçoada com o passar dos anos por meio das mudanças externas e internas. Nas empresas familiares, essa mudança poderá ser influenciada não só pelas novas realidades do mercado e do contexto externo em geral, mas, também, em virtude da integração de novos elementos familiares e não familiares,

cujas perspectivas não são necessariamente consoantes com a do fundador.

Grzybovski *et al.* (2002) afirmam que as crenças e os valores da empresa familiar são semelhantes aos da família empresária. Três diferentes padrões culturais podem ser identificados nas empresas familiares: uma cultura paternalista, outra mais participativa e, por último, uma voltada à profissionalização. Essas são influenciadas pelo estágio da gestão, a primeira tem como direção o próprio fundador, a segunda é comum nas empresas de segunda geração, e, por último, presente nas empresas dirigidas por terceira geração ou seguintes.

A cultura explica muito dos fenômenos que ocorrem na organização, podendo ser flexível e impulsionar a organização ou ser rígida e travar o desenvolvimento (TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007). Problemas constantes de rotatividade, desempenho e insatisfação podem ter relação com a cultura empregada (SCHEIN, 2009). Assim, é importante que os gestores se atentem à cultura organizacional, a fim de planejar possíveis transformações e saber lidar com as mais diferentes reações que possam surgir.

Para se abordar a cultura organizacional não é suficiente falar de um conjunto de valores definidos pela alta gerência. Faz-se necessário dirigir o olhar para a organização sob diferentes perspectivas, bem como para as relações entre as pessoas, pois é aí que residem as entranhas do poder e da política organizacional (BARBOSA, 2002).

Dentre uma gama de autores que apresentam distintas classificações de cultura organizacional, Handy (1978) discorre de forma mais genérica sobre: a) cultura de poder, que adota regras e procedimentos insuficientes, acreditando no potencial do indivíduo, avalia por resultados e reage ligeiramente às mudanças; b) cultura de papéis, em que o ambiente é comum e burocrático, e os indivíduos são lógicos e racionais, caracterizados por metodologias e normas e uma percepção lenta sobre a necessidade de mudanças; c) cultura de tarefa, voltada para o trabalho em equipe, é flexível e de difícil controle e; d) cultura das pessoas, em que o indivíduo é o alvo central e a estrutura é a menor possível.

A percepção dos empregados é fundamentada em fatores como estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missão, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados (SCHEIN, 1992). Assim, a percepção da

cultura é fundamental para se analisar a dinâmica organizacional.

Souza (1978) salienta sobre a distinção entre clima e cultura organizacional. Ambos consistem nos sentimentos, atitudes e percepções das pessoas, contudo, o clima é algo mais volátil e superficial, enquanto a cultura é mais enraizada, que embora seja possível a sua mudança, exige um processo mais árduo. O clima organizacional é um fenômeno decorrente da interação dos vários elementos da cultura organizacional, por isso o estudo de ambos deve ser concomitante.

Os desafios do mundo globalizado requerem das organizações ajustes necessários tendo em vista a sua sobrevivência. O mercado mais dinâmico e competitivo impõe à inovação, à criatividade, à eficácia e à superação, como meios mais viáveis de gerenciar os negócios. É fundamental ser ágil e aberto às mudanças (CINTRA; SOUZA; CARRIJO, 2009). Hodiernamente, tem-se estimulado a cultura intraempreendedora, a qual prioriza a opinião e a criatividade dos colaboradores como melhor alternativa de gerenciar crises internas e/ou externas à organização.

Souza (1978) comenta que o processo de mudança da cultura organizacional deve ser planejado e feito de forma gradativa, respeitando as características da empresa, pois, caso contrário, a perda dessas características poderá causar danos irreparáveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo proposto, adotou-se uma pesquisa de natureza descritiva, posto que tem como finalidade a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno (GIL, 2008). Quanto aos meios, a pesquisa define-se como estudo de caso com abordagem quantitativa dos dados, uma vez que recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre as variáveis (FONSECA, 2002).

A técnica utilizada para coleta de dados teve como apoio um questionário validado por Ferreira *et al.* (2002), denominado Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO. Contudo, esse exigiu adaptações pelo fato de conter numerosas questões, e tender à indisposição dos respondentes e consequente margem de discrepância às respostas.

O universo da pesquisa compreendeu o Conselho Administrativo da instituição, formado por 122 funcionários. A escolha deu-se pelo fato deste segmento estar mais próximo à diretoria e possivelmente sofrer maior influência da cultura da família empresária. A amostra de 94 respondentes foi delimitada pelo cálculo amostral com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%.

O questionário foi aplicado durante dois dias do mês de julho do ano calendário e está estruturado em duas seções, a primeira com os dados sociodemográficos, e a segunda com 20 afirmativas sobre os traços culturais observados pelos funcionários, utilizando uma escala de concordância de cinco pontos, sendo 1 “concordo totalmente” e 5 “discordo totalmente. Os itens deste instrumento foram divididos em: gestão (itens: 1, 4, 9 e 10); cultura (itens: 3, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15 e 16); estrutura organizacional (itens: 7 e 8); motivação (itens: 2, 17, 18, 19 e 20).

Os dados foram tabulados no software *Microsoft Excel*, no qual, além da análise dos dados de maneira individualizada, utilizaram-se de estatísticas descritivas como mínimo, máximo, média, moda, mediana e desvio-padrão.

A instituição estudada tem sede na mesorregião Noroeste do Ceará; foi fundada em 1999 pelo atual diretor e tem como missão promover educação superior de qualidade. Desde sua fundação, pode-se evidenciar constante avanço, seja em relação ao número de alunos, infraestrutura ou de funcionários. Hodiernamente, ela conta com um quadro de 1.368 colaboradores e oferta mais de 60 cursos de graduação, com polos nacionais e internacionais, além de contar com mais de 100 cursos de pós-graduação.

A limitação desta pesquisa deu-se pela relutância dos respondentes em avaliar a empresa onde trabalham. Outro fator importante é a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos nesta pesquisa, em decorrência de se tratar de um estudo de caso.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na elaboração dos questionários foram incluídas algumas questões no cabeçalho com o objetivo de verificar, *ex-post* à aplicação do instrumento, se algumas dessas variáveis explicavam alguma tendência de resposta dentro da empresa. Observou-se que a massa de funcionários é predominantemente jovem com faixa etária entre 19 e 34 anos, representando 66% dos respondentes.

Quanto ao gênero, evidencia-se a importante participação do gênero feminino na empresa estudada, representando 51% das pessoas pesquisadas. Esse dado ratifica os estudos do IPEA (2002) o qual afirmam sobre o progressivo ingresso da mulher brasileira no mercado de trabalho.

Quanto ao grau de escolaridade, os dados demonstram que 69% dos pesquisados possuem formação em nível superior, o que possibilita inferir que nesta instituição há uma gestão profissionalizada. Lodi (2004) defende a importância da profissionalização em empresas desse perfil, uma vez que profissionais não familiares tendem a ser mais racionais do que os familiares. Ainda na visão deste autor, para haver produtividade e inovação na empresa é crucial a disponibilidade de pessoal qualificado.

Constatou-se que 35% dos pesquisados trabalham nesta empresa entre o intervalo de um a quatro anos. Isto é, a rotatividade de mão de obra é relativamente alta. Para Ramos e Carneiro (2002), é comum as empresas brasileiras apresentarem esse resultado. Não obstante, a rescisão do contrato de trabalho acarreta custos para empregados e empregadores. O fato dos empregadores esperarem alta rotatividade reduz o incentivo para investirem no trabalhador individual.

A maioria dos pesquisados, equivalente a 46%, está lotada nos setores de gestão onde abrange reitoria, secretaria geral, ouvidoria, comissão própria de avaliação, comissão própria de processo seletivo, departamento de reintegração acadêmica, gestão de RH, SESMT, N.T.I. e marketing.

A seguir, foram analisados os questionamentos sobre fatores que podem influenciar a cultura organizacional, conforme as teorias que se baseiam este trabalho.

Tabela 1. Análise dos fatores gerenciais da empresa familiar

Afirmativas	% concordância *	Casos válidos **	Min.	Max.	Média	Moda	Desvio- padrão	Soma ***
A1	91,30%	92	1	3	1,52	1	0,65	140
A4	80,43%	92	1	5	2	1	0,97	175
A9	69,89%	93	1	5	1,99	1	1,00	185
A10	84,95%	93	1	4	1,65	1	0,81	153

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a proximidade com a alta administração, a Tabela 1 demonstra que quase a totalidade da amostra (91,30%) afirma conhecer o diretor da empresa e saber quais as funções que ele exerce (A1). Esse resultado é um fator positivo, uma vez que, para Schein (2009), o líder democrático procura ser um membro normal do grupo e isso é bem recebido pelos liderados. Para este, o líder tem papel primordial à criação da disseminação da cultura da organização.

Um percentual de 80,43% reconhece que a diretoria planeja e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho (A4). Tal fato justifica-se pela contratação de um escritório contábil responsável em apoiar a empresa na análise de índices financeiros e na tomada de decisão, o que valida a sugestão de Werner (2008), sobre a importância da *family office* à empresa familiar.

Além do fator supramencionado, tem-se um aspecto importantíssimo que é o fato do corpo diretor ter grau de instrução profissional, com formação acadêmica em nível de doutorado, o que facilita a comunicação dos consultores com a diretoria no momento da apresentação de índices, gráficos e sugestões de melhoria, através de um ambiente menos resistente e mais harmônico.

No tocante ao planejamento estratégico, observou-se que 84,95% da amostra concordam que as decisões de seu coordenador de setor são baseadas em fatos e dados de análise, priorizando a qualidade e rentabilidade do trabalho (A10). O que condiz com o percentual de 69,89% de concordância na afirmação sobre a autonomia dos coordenadores em incentivar projetos inovadores e tomar decisões operacionais na equipe (A9). Tem-se, portanto, um resultado favorável, pois, segundo Adachi (2006), não é raro encontrar empresas familiares em que a estratégia é elaborada

e conhecida apenas pelo dono, e são comunicadas somente após a decisão ter sido tomada.

Tabela 2. Análise dos fatores motivacionais da empresa familiar

Afirmativas	% concordância *	Casos válidos **	Min.	Max.	Média	Moda	Desvio- padrão	Soma ***
A2	82,98%	94	1	5	1,85	1	0,99	174
A17	71,74%	92	1	5	1,93	1	1,00	178
A18	30,11%	93	1	5	2,90	3	1,09	270
A19	80,85%	94	1	5	1,70	1	0,93	160
A20	81,91%	94	1	5	1,79	1	0,96	168

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante à visão de crescimento na empresa, a Tabela 2 apresenta que 82,98% dos pesquisados consideram que a diretoria torna o ambiente de trabalho agradável e mantém a empresa motivada para melhores resultados (A2). Esse resultado é bastante relevante, tendo em vista que um ambiente de labor adequado implica diretamente no desenvolvimento das atividades, além de favorecer as relações interpessoais.

Conforme a Tabela 2, 71,74% dos pesquisados consideram seu ambiente de labor agradável, que incentiva o seu crescimento pessoal e profissional (A17). Isso revela-se um ponto positivo, pois o trabalho em equipe e a valorização do profissional é uma forte ferramenta para o sucesso e alcance dos objetivos da organização (DEJOURS, 2011).

Outro aspecto importante desta dimensão refere-se aos valores de profissionalismo cooperativo. Um grande percentual da amostra (69,89%) considerou que a empresa não adota a prática de recompensas àqueles que apresentam bom desempenho e punições àqueles com maus resultados (A18). Esse resultado contrapõe-se ao da afirmativa anterior (A17) e diverge à existência de um programa formal de carreira e de desempenho adotados pela empresa, cujas existências foram comprovadas mediante análise às crenças e valores dessa instituição.

A Tabela 2 demonstra que 80,85% dos pesquisados acreditam que a instituição tem proporcionado crescimento em sua vida profissional (A19) e, ainda, 81,91% deles, concordam que as atividades por eles desempenhadas atendem às suas

expectativas (A20). Nesse sentido, esses resultados vão de encontro à Teoria Dois Fatores de Herzberg, no qual destaca o crescimento pessoal e a oportunidade de crescimento como fatores que colaboram com a satisfação no ambiente de trabalho.

O produto da análise dos fatores motivacionais confirma o conceito sobre o potencial que existe em empresa familiar, de se chegar a um estado de harmonia entre as conveniências de cada indivíduo e as da organização, reforçada e perpetuada pelo orgulho, identidade e tradição familiares.

Tabela 3. Análise da estrutura organizacional da empresa familiar

Afirmativas	% concordância *	Casos válidos **	Min.	Max.	Média	Moda	Desvio- padrão	Soma***
A7	60,22%	93	1	5	2,32	1	1,19	216
A8	56,52%	92	1	5	2,54	2	1,20	234

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os dados contidos na Tabela 3, apenas 60,22% da amostra concordam que a distribuição de atividades entre os funcionários está de acordo com o perfil e as habilidades de cada um (A7). Além disso, chama a atenção o baixo percentual de concordância (56,52%) no tocante à suficiência de funcionários no setor para execução das tarefas (A8). Esse resultado vai de encontro à definição de Lodi (1998) sobre empresa familiar, onde aponta como debilidades intrínsecas das organizações familiares: a centralização do comando e a estrutura praticada de maneira empírica sem uma grande formalização.

Tabela 4. Análise da cultura organizacional da empresa familiar

(Continua)

Afirmativas	% concordância *	Casos válidos **	Min.	Max.	Média	Moda	Desvio- padrão	Soma***
A3	62,37%	93	1	5	2,30	2	1,01	214
A5	65,96%	94	1	5	2,24	2	1,03	211
A6	92,39%	92	1	4	1,60	1	0,69	147
A11	75,27%	93	1	5	1,87	1	1,03	174
A12	48,91%	92	1	5	2,58	3	1,17	237
A13	77,17%	92	1	4	1,93	2	0,91	178

Afirmativas	% concordância *	Casos válidos **	Min.	Max.	Média	Moda	Desvio- padrão	Conclusão
								Soma***
A14	37,63%	93	1	5	2,82	3	1,18	262
A15	68,48%	92	1	5	2,14	1	1,10	197
A16	66,67%	93	1	5	2,25	2	1,10	209

Fonte: dados da pesquisa.

O percentual de concordância de 62,37%, apresentado na Tabela 4, alerta o quanto as crenças, valores e costumes da diretoria influenciam no comportamento dos colaboradores, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal (A3). Evidencia-se, portanto, a influência da cultura familiar na organização, podendo ser um fator positivo ou até mesmo negativo para o rendimento dos colaboradores. Segundo Tavares (1991), o fundador desempenha extrema importância no desenvolvimento da cultura de uma empresa familiar, pois reflete suas próprias características.

Outro fator a se observar na Tabela 4 é a ocorrência de 65,96% dos pesquisados concordarem à afirmação de que há uma gestão participativa explícita em seu ambiente de trabalho, em que os colaboradores podem expressar suas opiniões e participar da tomada de decisão (A5). Essa característica tem a capacidade de alavancar os resultados empresariais.

Sob a ótica de Ferreira (2013), para que a liderança seja eficiente, a gestão deve ser participativa, isto é, o envolvimento implica ao desenvolvimento, além da melhoria da qualidade e organização das condições de trabalho. Geralmente, as empresas que adotam essa postura estão classificadas como as melhores empresas para se trabalhar nos rankings de revistas especializadas em gestão.

Diante do exposto, evidencia-se um importante aspecto citado por Longenecker (1997), o qual assevera que a evolução da empresa familiar está condicionada à descentralização de sua gestão, incluindo pessoas que não fazem parte da família, inclusive, em cargos de liderança, em razão de seu crescimento. Estabelecer mecanismos constantes de participação e apoio às novas ideias e à ampliação do conhecimento são práticas de liderança que conduzem à uma cultura organizacional voltada à inovação (SCHEIN, 2009).

Em análise à Tabela 4, observa-se que quase a totalidade de respondentes

(92,39%) concordam que é de conhecimento de todos a história, os princípios e objetivos da organização, e como a função desempenhada por cada colaborador contribui para melhores resultados (A6).

Ainda sobre os fatores visíveis da cultura organizacional, tem-se que 75,27% dos pesquisados concordam que esta empresa aprecia demasiadamente a competência e a qualificação profissional dos colaboradores (A11). Esse resultado está em conformidade com as crenças e os valores divulgados pela instituição, em que esta afirma estimular a profissionalização dos colaboradores através de descontos expressivos sobre as mensalidades de cursos superiores na própria instituição.

De acordo com Nonaka (1997), é de fundamental importância que as empresas estimulem seus colaboradores a buscar conhecimentos externos e a disseminá-los dentro da organização, utilizando-os na melhoria dos processos e no desenvolvimento de novas tecnologias, produtos, serviços e sistemas.

A Tabela 4 demonstra que a afirmativa 12 (A12) apresenta menor percentual de concordância, em que somente 48,91% dos pesquisados concordam que a promoção dos colaboradores depende exclusivamente do desempenho deles. Esse resultado retrata uma das características peculiares das empresas familiares, o jogo do poder, em que a habilidade política vale mais do que a capacidade administrativa (LODI, 1998).

A maioria dos pesquisados (77,17%) concorda que seus direitos, deveres e as atividades são claramente definidos (A13). O que provoca efeito satisfatório, pois, em caso contrário, o resultado fica comprometido. Esse desfecho otimista vai de encontro ao resultado da afirmativa 15 (A15), em que 68,48% concordam que a empresa age de acordo com as políticas e diretrizes por ela divulgadas.

De acordo com a Tabela 4, apenas 37,63% dos pesquisados concordam com a afirmativa 14 (A14). Portanto, pode-se inferir que a forma de contratação, salários e as atividades de funcionários familiares atendem a critérios diferentes de um funcionário não familiar. Destarte, a pesquisa mostra considerável influência da família na escolha de cargos e também no processo de tomada de decisão.

Sobre a comunicação interna, 66,67% dos respondentes concordam que há reuniões e palestras a fim de promover a comunicação administrativa e institucional (A16). Esse fator associa-se às práticas de incentivar as relações interpessoais e a

satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, criando uma situação de coesão. De acordo com Peçanha e Lacharité, (2007), a comunicação é um importante item da administração contemporânea, posto que, em um ambiente competitivo, ela pode causar, sozinha, um excelente ou péssimo desempenho.

Um importante aspecto observado na cultura organizacional desta empresa, é o fato de as doutrinas religiosas do corpo diretor sobrepor-se às rotinas da empresa. Impondo que, nas sextas-feiras as atividades normais da instituição sejam interrompidas precocemente. Diante disso, pode-se perceber mais um aspecto que evidencia a influência da cultura da família empresária sobre a cultura organizacional.

No que se refere ao patrimônio, é evidente a confusão inicial entre patrimônio pessoal e o da empresa. Além disso, não foi possível identificar um processo formal de preparação para a sucessão. O que vai de encontro à teoria de Lodi (1987), os quais afirmam ser costumeiras as empresas familiares considerarem a sucessão um evento e não um processo que carece de planejamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta aos objetivos deste estudo, a pesquisa conseguiu atingir os resultados esperados. Diante da proposta central, foi possível constatar que há influência significativa da cultura da família empresária sobre a cultura organizacional.

Quanto ao primeiro objetivo específico, evidenciou-se que as empresas familiares constituem um tipo específico de empresa, visto a existência de três subsistemas distintos, gestão, propriedade e família, que lhes conferem peculiaridade e maior complexidade na gestão organizacional.

Sobre o segundo objetivo específico, pode-se concluir que alguns traços culturais marcantes desta empresa familiar podem implicar na insatisfação dos funcionários. Em virtude de prática como, vulnerabilidade na ocasião de promover funcionários, em que a afetividade é mais apreciada do que a competência e o profissionalismo, convergindo, portanto, com as teorias de Schein (1992). Sendo um fator negativo a ser trabalhado na organização.

Quanto ao terceiro objetivo específico, demonstrou-se que a empresa familiar estudada procura manter-se em função de crenças e valores estabelecidos

quando da sua criação, caracterizada pela adoção de um modelo particular marcado pelo estilo dos proprietários. É importante frisar a importância do líder na consolidação da cultura organizacional. Mediante *feedback* intensivo e sistematizado de seus *stakeholders*, a organização pode coletar importantes informações para a gestão organizacional e conduzir a processos inovadores, conforme mencionado por Schein (2009).

Sobre o quarto objetivo específico, pode-se concluir que esta empresa familiar adota uma gestão participativa, que descentraliza a gestão e dá aos coordenadores de setor autonomia para tomada de decisão. Além disso, esta empresa adota, em sua rotina, um planejamento estratégico, bem como a disposição e comunicação das transformações realizadas dentro da organização. Essa performance demonstra evolução nas debilidades mencionadas pelos autores no referencial teórico.

De acordo com as definições de Tanure (2005), as práticas predominantes nesta organização estão diretamente voltadas à flexibilidade. Percebeu-se a incidência de estilos ora autoritários ora democráticos. Conclui-se, também, que esta empresa familiar adota a profissionalização do negócio, em especial ao mecanismo de aconselhamento profissional, mitigando os conflitos na empresa familiar e possibilitando a sua sobrevivência e desenvolvimento. Esta empresa apresenta uma postura ideal e contemporânea de proporcionar aos funcionários oportunidades para o desenvolvimento profissional.

Esta pesquisa pôde contribuir para esta organização, oferecendo subsídios de melhorias. E, em termos acadêmicos, espera-se que contribua para a consolidação teórica dos termos até então irresolutos sobre empresa familiar e cultura organizacional, conforme necessidade indicada por Oliveira *et al.* (2010). É importante salientar o caráter inovador deste estudo, uma vez que analisou a relação entre dois construtos, empresa familiar e cultura organizacional, ambos pouco explorados na academia.

Diante disso, recomenda-se para pesquisas futuras: ampliar a amostra do estudo para outras regiões e Estados, estabelecendo comparativos e verificando semelhanças ou diferenças; abordar o ciclo de vida da empresa familiar bem como correlacionar as emoções nas relações interpessoais, entre membros da família, com os papéis que desempenham na gestão da empresa familiar.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Gestão de empresa familiar e família S.A.:** solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

BANKER, G. **Empresas familiares crescem em meio a desafios.** Jornal do Comércio – Rio Grande do Sul, 2013.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas.** Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia:** um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. p. 12, 23 e 36.

BETHELEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CINTRA, C. F.; SOUZA, J. A.; CARRIJO, R. M. **A gestão de MPME's na cidade de Franca e a efetividade das políticas públicas.** Franca: Uni-Facef, 2009.

DEJOURS, C. Trabalhar não é derrogar. **Laboreal**. v. 7, n. 1, 2011. p. 76-80. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582235338949::5542>. Acesso em: 08 nov 2019.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.7, n. 23, 1967.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.

- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, 2002.
- GUARESCHI, P. A. **Sociologia crítica**. Porto Alegre: Mundo Jovem PUCRS, 1984.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Tradução: Helena M. C. M. Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Censo da Educação Superior**. Brasília: INEP, 2009-2017. Disponível em: <https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard>. Acesso em: 08 nov 2019.
- 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, RS: UPF, 2002, p.167-198.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8. jul. 1997. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>. Acesso em: 31 jul. 2019.
- LITZ, R. A. Two sides of a one sided phenomenon: conceptualizing the family

business and business family as a mobius strip. **Family Business Review**, v. 21, n. 3, Sept. 2008.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas**. trad. de Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares**.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n2/v10n2a19.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2019.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J. L. et al. **Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional**. ENANPAD, 2010.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, 2009.

RAMOS, E. N. P.; HELAL, D. H. A. Prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais: um estudo de caso. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, p. 433-452, 2010.

RAMOS, L.; CARNEIRO, F. **Os determinantes da rotatividade do trabalho no**

Brasil: instituições e ciclos econômicos. Nova Economia, 2002.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: CL-A Cultura, 1998.

SANTIAGO, A. L. The family in family business: case of the in-laws in Philippine businesses. **Family Business Review**, v. 24, n. 4, p. 14, 2016.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. **Psico**, v. 41, n. 3, p. 393-398, jul./set. 2010.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992.

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

SILVA, C. R. **Planejamento sucessório em empresas familiares:** um estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico do Espírito Santo. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacional.** Porto Alegre: Mimeo, 1978.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. F. Cultura nacional e cultura organizacional. **Revista Ciências Sociais sem Perspectiva**, v. 6, n. 10, p. 89-98, 2007.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

WERNER, R. O escritório de família: um processo moderno de governança familiar. *In:* MELO, M.; MENEZES, P. L. de (Org.). **Acontece nas melhores famílias:** repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.