

O papel da liderança na formação e consolidação da cultura organizacional em uma empresa familiar de médio porte com matriz localizada na cidade de Campinas, SP

The role of leadership in the formation and consolidation of organizational culture in a medium-sized family-owned company headquartered in the city of Campinas, SP

Andressa Placco de OLIVEIRA [1](#); Reinaldo DIAS [2](#)

Recibido: 12/10/16 • Aprobado: 15/11/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Revisão bibliográfica](#)
 - [3. Método](#)
 - [4. Análise e discussão dos resultados](#)
 - [5. Considerações finais](#)
- [Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

A pesquisa analisou o papel do líder na cultura organizacional em uma empresa familiar de prestação de serviços, fundada há 19 anos e com sede do setor administrativo na cidade de Campinas/SP. Atualmente a empresa é controlada pelo mesmo núcleo principal familiar de sua fundação, sendo que outros membros da família também já foram membros da organização ao longo dos anos. De um total de 35 funcionários da área administrativa, 25 responderam um questionário destinado a avaliar a cultura organizacional da empresa, e também foi realizada uma entrevista com o fundador e atual presidente. Os resultados indicaram que tanto as percepções dos membros (funcionários) quanto a do presidente convergem para a necessidade de mudanças que evidenciam alguns aspectos culturais, assim como

ABSTRACT:

This research analyzed the leader's role in the organizational culture of a service provider family-owned company, founded 19 years ago and with its administrative headquarters based in the city of Campinas/SP. Currently, the company is controlled by the same main core family of its foundation, with other family members also having been members of the organization through the years. Of a total 35 administrative sector employees, 25 answered a questionnaire to evaluate the company's organizational culture, and an interview was also conducted with the founder and current president. The results indicated that both the members' (employees) and president's perceptions converge to the need of changes that evidence some cultural aspects, and a marked presence

também se observou a nítida presença de características de uma base e origem familiar, que foram claramente estabelecidas pela própria personalidade (valores e crenças) do fundador e transmitidas à empresa. Concluiu-se, portanto, que o líder fundador é a peça fundamental para definir e moldar a cultura de uma empresa, principalmente em empresas familiares, em que desempenha papel primordial, desde que na maioria dos casos vê a empresa como uma extensão de si mesmo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Liderança, Empresa familiar.

of the characteristics of a family base and origin was also observed, which were clearly established by the founder's personality (values and beliefs) and transmitted to the company. We then concluded that the founding leader is the fundamental piece in the definition and molding of a company's culture, especially in family-owned businesses, in which he plays an important role, since in most cases he sees the company as an extension of himself.

Keywords: Organizational Culture, Leadership, Family business.

1. Introdução

Atualmente, devido ao atual cenário econômico e à dinâmica do mundo corporativo e de trabalho, observa-se a necessidade crescente de desenvolver estudo de outras formas de abordagens para compreender a complexidade das organizações e relações organizacionais. Entre essas novas abordagens destacam-se o foco dado ao componente humano nas organizações, que envolvem as questões sociais e comportamentais que impactam todo o ambiente e inclusive determinam a eficiência e as atividades empresariais.

Com essa nova realidade, tivemos nas últimas décadas o surgimento de novos campos de estudo administrativo, como gestão de pessoas, análises de liderança e a introdução do conceito de cultura no ambiente corporativo, formando uma área própria e nova, denominada cultura organizacional.

Diversos autores possuem estudos dedicados ao tema que ganha cada vez mais repercussão e notoriedade a cada dia, sendo reconhecido por grandes empresários e empreendedores, que além de reconhecerem a importância da cultura, a relacionam com outro tema que vem ganhando grande destaque, que é a liderança ou a influência do papel do líder, que como já comprovado, exerce função fundamental em todos os segmentos de uma empresa, principalmente na formação, consolidação e transformações culturais.

Assim como nas grandes corporações formais e organizações públicas, a cultura organizacional e a liderança ganham cada vez mais popularidade também entre os proprietários de empresas familiares, já que as empresas familiares constituem uma parcela significativa não apenas da totalidade dos empreendimentos nacionais como também da totalidade global, fato que lhes proporciona destaque na economia, justificando a realização de estudos que buscam aprofundar o conhecimento sobre suas especificidades, incluindo, portanto, seus traços culturais e sua liderança.

Visando analisar como a liderança influencia a cultura organizacional de uma empresa familiar considerada de pequeno/médio porte em seu setor de atuação que essa pesquisa se justifica, sendo que sua execução inclui a análise de referencial teórico e um estudo de caso. A empresa pesquisada foi escolhida por ser uma empresa tipicamente familiar com pouca profissionalização, que conta com a presença marcante de seu fundador, por estar estabelecida há alguns anos no mercado e por ter concordado em fornecer informações e colaborar amplamente para a realização deste estudo. Os resultados obtidos desta pesquisa contribuem para melhor compreensão das teorias acerca desses temas e também beneficia a empresa.

O desenvolvimento teórico desta pesquisa se divide em 4 partes que contemplam os assuntos principais abordados: a primeira trata do conceito isolado de cultura, para compreensão dos estudos sobre cultura organizacional, que constitui a segunda parte. A terceira parte relaciona a cultura organizacional em empresas familiares, e a quarta e última parte trata sobre a liderança familiar. Posteriormente, segue o detalhamento do método de pesquisa, assim como a análise de dados e discussão, para finalizar com as conclusões deste estudo.

2. Revisão bibliográfica

2.1. O conceito de Cultura

Para Eagleton (2005), a palavra "cultura" é uma das mais complexas de nossa língua, sendo que considera, de forma etimológica, que o conceito de cultura é derivado do conceito da própria palavra "natureza". Assim como a história da humanidade, com o passar do tempo o conceito e significado de cultura evoluiu, passando por diversas modificações, recebendo as contribuições das mais variadas áreas e proveniências. Por tal motivo que, de acordo com Freitas (2010), para compreender e analisar o conceito de cultura e de cultura organizacional foi necessário reconhecer que esta se beneficiou de contribuições das mais diferentes ciências da área do conhecimento, que vão além da área administrativa, a começar pela antropologia cultural, de quem tomou emprestada sua lógica fundamental e original.

Partindo-se dos conceitos presentes na antropologia cultural, uma análise do conceito de cultura pode ser estabelecida. Há diversos autores reconhecidos por seus trabalhos realizados acerca de tal tema e que contribuíram não apenas para a área da antropologia, mas também para os futuros estudos de toda a área cultural. Entre vários desses autores, destacam-se os estudos de Edward Burnett Tylor e Roque de Barros Laraia.

Por sintetizar diversas teorias sobre cultura e por ser a mais recente, a obra de Roque de Barros Laraia reúne e sintetiza diversos pensamentos de distintos autores, e, principalmente, inclui os trabalhos de Tylor, citando-o em seu livro "Cultura, um conceito antropológico".

Segundo Laraia (2011) o conceito de cultura, como utilizado atualmente, foi definido pela primeira vez por Tylor em seu livro "Primitive Culture" de 1871, que a exemplificou da seguinte forma: "Cultura, considerada em seu vasto conceito etnográfico, é o todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade" (Tylor, 1958 apud Moore, 2012, p.5). De acordo com Moore (2012), a principal e maior contribuição de Tylor foi justamente essa sua definição do conceito de cultura, que contribuiu enormemente para o desenvolvimento desse campo de estudo. E, de acordo com Laraia (2011), Tylor conseguiu abranger em uma única palavra todas as possibilidades das realizações humanas, além de tornar evidente o papel da aprendizagem e da educação para a formação da cultura.

Após a definição pioneira de Tylor, diversos estudiosos das mais variadas áreas constituíram distintos significados para cultura, sendo que, de acordo com Laraia (2011), alguns autores apenas ampliaram e confundiram sua descrição, porém outras se tornaram muito famosas, e assim, vale ressaltar, portanto, sua contribuição. Entre esses autores destaca-se a definição de Schein (2009), que diz que a cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros.

No entendimento de Terry Eagleton (2005), a cultura pode ser resumida como o complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem o modo de vida de um grupo específico, ou seja, baseia-se no conjunto de práticas comuns aos integrantes do grupo para defini-los e os diferenciar.

Com as definições dos três autores citados, é possível estabelecer alguns pontos importantes sobre a definição de cultura. A primeira definição estabelecida por Tylor já caracterizava a cultura como um todo complexo que pode determinar a extensão das capacidades humanas, incluindo diferentes hábitos que definem o comportamento em sociedade, como também ressalta Schein, que enfatiza que a cultura se estabelece pelo convívio em grupo (sociedade), e mais além vai Eagleton, que além de ressaltar todas as mesmas questões, também diz que tais hábitos têm como função definir e diferenciar um grupo dos demais.

Consequentemente estipula-se que as definições tanto de Tylor, Schein e de Eagleton podem ser complementares, visto que possuem a mesma base definidora e que ressaltam a característica dos hábitos e valores que têm papel fundamental no comportamento de membros de um grupo ou sociedade, e sendo que são acumulados e transmitidos através da

aprendizagem compartilhada.

Conclusivamente, pode-se citar Laraia (2011), que diz que a partir da análise da evolução do conceito de cultura por diversos autores, pode-se concluir que a compreensão de seu significado está associada à natureza humana (como também ressalta Eagleton), e assim, mostra-se como uma característica intrínseca à espécie. Portanto, logo temos nítida a vital importância da cultura tanto em nossa evolução quanto em nossa sociedade atual, sendo condição para nossa sobrevivência como espécie. Sendo assim, como afirmou Laraia (2011), cultura é a principal característica humana.

2.2. Cultura Organizacional

A partir da análise e definição do conceito de cultura, pode-se compreender e estabelecer a origem de um campo do estudo da administração que cada vez ganha maior notoriedade e destaque: o campo da cultura organizacional.

Os estudos pioneiros acerca do tema "cultura organizacional" ocorreram na década de 1980, época em que esta se constituiu efetivamente como um campo de conhecimento próprio dentro dos estudos da administração. Nas décadas seguintes, o tema cultura organizacional adquiriu cada vez maior importância, pois seu estudo foi rejuvenescido pelos frequentes processos de fusão e aquisição de empresas vistas hoje, novas formas de gestão de pessoas, pelos novos formatos organizacionais, pela maior internacionalização de empresas, pela busca de sustentabilidade, pela construção de um ambiente diverso e de relações de trabalho mais civilizadas (Freitas, 2010).

De acordo com Schein, é devido à sua crescente importância que a cultura organizacional no mundo corporativo atinge a maturidade. É um conceito que não apenas tornou-se e torna-se cada vez mais poderoso para as empresas, mas passou a ampliar-se às demais culturas organizacionais, entre as quais, as organizações não governamentais e organizações públicas. (Schein, 2009)

Tal notoriedade e importância se devem, principalmente, às condições econômicas e laborais, dado que cada vez mais se destaca a presença das organizações e seu papel fundamental em nossa ordem social vigente. De acordo com Hodge, Anthony e Gales (2003), devido ao atual cenário econômico, pode-se observar, principalmente nas últimas décadas, um grande aumento na quantidade de novas ideias transformadas em negócios, formando majoritariamente as micro, pequenas e médias empresas. Tais negócios podem constituir organizações, que são comumente definidas como duas ou mais pessoas que trabalham em colaboração e em conjunto dentro de limites identificáveis para alcançar uma meta ou objetivo comum.

Antes de compreender a cultura organizacional, vale conceituar isoladamente o significado essencial de organização. Além da definição fornecida por Hodge, Anthony e Gales, temos a conceituação de Meirelles (2003):

(...) a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (Meirelles, 2003, p. 46).

Em ambas as definições se encontra explícita a premissa de que as organizações são formadas por pessoas. Assim, ressalta-se a importância de considerar o componente humano nas organizações, devido à complexidade envolvida nas relações sociais, assim como a variedade de pessoas com características distintas e peculiares. Portanto, logo podemos inferir a importância da cultura para os estudos organizacionais e administrativos, uma vez que esta define todos os relacionamentos sociais e comportamentos em um grupo ou organização.

Segundo o presidente do Grupo ABC, Nizan Guanaes (2015), em momentos de crise a estratégia passa a ser focada na análise da cultura da organização, já que a cultura é a chave fundamental para que a organização se perpetue, desde que, atualmente, observa-se que a

realidade das organizações está sendo melhor compreendida com a incorporação dos conceitos de cultura, tentando entendê-la, defini-la, com a finalidade de melhorar seu desempenho.

De acordo com artigo de Sendin (2015), na realidade atual, as organizações utilizam os mesmos recursos e as mesmas estratégias, tornando mais difícil que nunca a distinção e competição. Em meio a essa situação, as empresas reconhecem a importância de conhecer a cultura de sua própria empresa, agregando valor e buscando a essência de seus negócios. De acordo com dados fornecidos pela revista, a pesquisa de consultoria divulgou que pela primeira vez a cultura organizacional aparece como prioridade. Dados mostram que de 2014 para 2015 a porcentagem de profissionais que consideram a cultura como "muito importante" dobrou, passando de 26% para 50%, sendo que "mudar o jeito de ser" da empresa também aparece como primeira prioridade para os presidentes das 500 Maiores e Melhores companhias brasileiras no levantamento realizado pela Betânia Tanure Associados.

Uma vez definidos os conceitos isolados de cultura e de organização e identificada sua importância em nossa sociedade torna-se válida a análise dos estudos da cultura organizacional. Para tanto serão priorizados os estudos de Edgar Schein, pela sua credibilidade como estudioso do tema e à extensão do conteúdo de seus trabalhos.

Primeiramente, para Schein (2009), as organizações, por menores que sejam, apresentam características próprias que as diferenciam das demais, uma vez que envolvem pessoas e todos os processos que incluem o compartilhamento de interações sociais, que ajudam a consolidar tais especificidades. Nesta citação, identifica-se a conexão direta com as características que compõem o conceito de cultura, de acordo com a própria definição dada pelo autor.

Correspondendo ao grande número de novas organizações, ocorre uma grande quantidade de problemas e conflitos, muitas vezes relacionados à cultura organizacional e gestão. Segundo Schein, o que acontece nas organizações é fácil de observar; por exemplo, fracassos de liderança, miopia em marketing e arrogância baseada em sucessos passados. É justamente no esforço de entender por que tais fatos ocorrem que a cultura, como conceito, é apropriadamente reconhecida (Schein, 2009).

Diversos significados para o conceito de cultura organizacional podem ser encontrados atualmente, das quais se destaca a definição de Schein (2009, p.16):

(...) cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Mais detalhadamente, para Schein (2009) a cultura manifesta-se através de três diferentes níveis: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Os artefatos visíveis caracterizam o primeiro nível, que é constituído pelos aspectos visíveis da organização, tais como arquitetura, códigos de vestimenta e linguagem e documentos. Neste nível os elementos culturais são de fácil observação e tangíveis, sendo muitas vezes simbólicos, podendo representar detalhes da cultura a ser transmitida.

O segundo nível é formado pelos valores, ou seja, as justificativas ou razões e crenças que caracterizam os atos e hábitos dos membros da empresa. Essas manifestações da cultura são mais difíceis de serem observadas, tornando necessária a realização de entrevistas que permitam a inferência de tais elementos.

No último nível encontramos os pressupostos básicos, que constituem manifestações culturais invisíveis e totalmente intangíveis, inconscientes e bem mais difíceis de serem observadas, embora sejam os principais responsáveis pelo modo através do qual os membros da empresa conseguem sentir, perceber e reconhecer a organização.

Portanto, a cultura organizacional dá identidade às organizações e as diferencia das demais,

conferindo-lhe suas principais características. Como visto, Schein afirma que até em organizações com poucos membros a cultura organizacional é fundamental, e assim podemos concluir que ela é, portanto, válida em todos os tipos de organização, inclusive as empresas familiares, que possuem características peculiares que formam um tipo distinto de cultura organizacional.

2.3. Cultura Organizacional em Empresas Familiares

Coury (2014) citando Dyer, Dyer e Gardner (2012), assegura que diversas pesquisas afirmam que 80 a 90% dos empreendimentos do mundo possuem a presença de membros familiares em sua formação, revelando assim a tácita relevância que repercutem na economia nacional e mundial. Tal destaque no mercado, na produção e seus efeitos na economia garantiram ao longo das décadas estudos aprofundados sobre as mesmas para conhecer suas peculiaridades.

Machado (2005) citando Verstraete (2000) afirma que há certa dificuldade em definir o conceito de empresa familiar, mas partindo-se de uma perspectiva mais tradicional, a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família, além da vontade do proprietário de transmitir a empresa para a próxima geração.

Segundo Lodi (1994), a empresa familiar geralmente possui valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador, muitas vezes sendo simbólico. De acordo com o autor, quando ocorre o crescimento ou expansão da empresa torna-se extremamente difícil a transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são próprios do fundador para seus sucessores, o que tem levado muitas empresas familiares a optarem pela profissionalização como forma de garantir sua continuidade.

Para Dyer (1986), a cultura organizacional das empresas familiares centra-se primordialmente na figura de seu fundador, já que adiciona seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios. Esse destaque do papel do fundador na formação da cultura organizacional tem uma aceitação entre diversos autores, principalmente de Edgar Schein. No estágio inicial de uma empresa familiar são, assim, lançadas as bases para a formação e desenvolvimento de sua cultura. Assim é que o fundador, por vezes, percebe o empreendimento como uma extensão de si mesmo, já que passa para a empresa seus próprios valores, portanto, torna-se primordial aprofundar os conhecimentos que envolvem o fundador e o papel de liderança que influi na cultura da organização (Dyer, 1986).

De acordo com Fleury (2007), Schein atribui a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais, sendo que os primeiros líderes acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização possui.

Vimos que tanto Dyer (1986) quanto Schein (2009) destacam o papel fundamental dos fundadores das empresas ou da família nuclear em uma empresa familiar quanto à formação da cultura organizacional, já que o fundador é considerado o primeiro líder, e por muitas vezes permanece por muitos anos e continua como principal influenciador das características que moldam a cultura e dão identidade à organização.

2.4. Liderança Familiar

De acordo com Dias (2013), um dos assuntos mais importantes que deve ser abordado nos estudos sobre cultura organizacional é o papel do líder na sua formação, manutenção e mudança. Assim, ressalta que a liderança é fundamental em todas as etapas de desenvolvimento da cultura nas organizações.

Da mesma forma, Coury (2014) citando Schein (2001) afirma que ao longo do desenvolvimento de um empreendimento, o papel do líder principal, ou seja, do fundador e dos demais líderes é

fundamental na evolução cultural e na formação e consolidação do grupo, portanto, o líder fundador e os demais líderes da organização exercem papel fundamental na formação, consolidação e transformação das empresas familiares ou de origem familiar, já que dependem da liderança a escolha e a tomada de decisões que permite que a empresa caminhe e assume uma identidade própria (Coury, 2014).

O conceito de liderança encontra-se diretamente relacionado ao de poder, sendo definido por Etzioni como:

(...) "uma forma especial de poder, pois envolve a habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para obter a concordância voluntária de seus seguidores em uma ampla variedade de assuntos" (Etzioni, 1965, p.690 – citado por Hall, 2004, p.127).

Como o conceito de liderança se relaciona diretamente ao de poder, pode-se citar Fleury (2007), que diz que a propriedade e a tradição formam a base que legitima o poder do empresário proprietário de uma empresa, e assim, os demais membros da organização e agentes do meio ambiente organizacional aceitam o exercício do poder pelo proprietário, acatando e executando suas ordens e decisões.

A liderança também tem papel fundamental no sucesso e futuro de um empreendimento como destacou Ricardo Gil, chefe de cultura da consultoria de gestão Axialent ao afirmar que "os projetos mais bem-sucedidos de mudança são aqueles em que a liderança percebe que não só faz parte, mas é o próprio espelho da cultura" (Sendin, 2015, p.28). A importância do líder foi destacada também por Nizam Guanaes (2015) que considera que as organizações se inspiram nos líderes e ficam olhando o que ele vai fazer.

Em uma era em que a liderança é cada vez mais considerada uma variável crítica para definir o sucesso ou fracasso das organizações, ela torna-se ainda mais importante para examinar o outro lado da liderança: como os líderes criam a cultura e como a cultura define e cria os líderes (Schein, 2009). Destacando o papel da liderança na formação da cultura, Schein (2009) afirma que o líder do futuro será uma pessoa que pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro da equipe e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz.

Coury (2014) explicando Schein (2009) diz que os perfis das lideranças, assim como suas características pessoais e traços de personalidade podem influenciar o comportamento da organização em várias dimensões, incluindo os artefatos externos e rituais percebidos, a forma de socialização dos funcionários, orientação da empresa aos clientes e também os valores e certezas tácitas compartilhadas.

Fica evidente que a liderança principal exerce papel fundamental não apenas nas decisões e nas práticas empresariais, mas também em todo o desenvolvimento na cultura organizacional, assim como influencia o comportamento dos demais membros da empresa.

A análise da literatura nacional e estrangeira acerca desse tema revela que há diversos estudos teóricos relacionando a importância da liderança para a cultura organizacional, porém, há evidências de que estudos aprofundados que indicam tal importância especificamente para empresas familiares são limitados.

Baseando-se no referencial teórico-empírico, o presente estudo teve como principal objetivo identificar a influência que o papel do líder principal (no caso líder fundador) possui em todas as fases de desenvolvimento da cultura organizacional, ou seja, desde sua formação até consolidação e transformações, especificamente de uma empresa familiar, através de um estudo de caso.

3. Método

3.1. Campo de Estudo

Devido à crescente importância das questões acima citadas e com o intuito de satisfazer os objetivos anteriormente propostos, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa de caráter exploratório, com um estudo de caso. A pesquisa consistiu na avaliação e análise do ambiente interno de uma empresa familiar pouco profissionalizada de prestação de serviços localizada e fundada há 19 anos na cidade de Campinas/SP, a fim de identificar as principais influências que a liderança ou que o líder fundador infere na cultura organizacional da empresa.

A empresa foi fundada por uma família central, que continua proprietária e atuante até hoje, sendo que ao longo dos anos membros secundários da família e conhecidos foram funcionários da empresa. Inicialmente, contava com um pequeno número de funcionários, sendo formada majoritariamente por familiares e conhecidos, desenvolvendo uma relação afetuosa. Com o crescimento dos negócios, atualmente possui uma quantidade significativa de funcionários considerados externos (que prestam serviços para empresas clientes), sendo em torno de 500 funcionários no total, além de contar com filiais em outras cidades próximas. Porém, para o viés desta pesquisa, como o foco será dado ao ambiente interno, foram considerados os funcionários apenas da área administrativa, que se concentram na matriz na cidade de Campinas.

Portanto, participaram do presente estudo 25 funcionários de uma totalidade de 35 funcionários (participação representativa de 71,4%) de ambos os sexos e de diferentes departamentos que compõem a área administrativa, como departamento contábil, jurídico, financeiro, comercial, operacional, departamento de compras, de segurança do trabalho, de TI, de monitoramento e departamento pessoal ou RH. Todos os participantes concordaram em participar da pesquisa voluntariamente.

3.2. Instrumento

A coleta de dados realizou-se através de duas etapas distintas. A primeira consistiu na formulação de um questionário de 36 itens para os funcionários da área administrativa, baseado no questionário da IBACO, como instrumento brasileiro de avaliação da cultura organizacional em empresas. As questões foram formuladas de forma a avaliar as práticas organizacionais percebidas pelos funcionários, contemplando pontos como o relacionamento com os líderes e fundadores, o ambiente de trabalho, a estrutura hierárquica e os valores culturais e simbólicos transmitidos. Os questionários foram aplicados de forma individual e preenchidos e recolhidos de forma anônima. Para responder os itens, foi pedido que os funcionários optassem por uma alternativa em uma escala de 5 pontos, variando de **não se aplica de modo nenhum** (1) a **se aplica totalmente à minha empresa** (5).

Como o questionário em questão utiliza-se da escala Likert, dados quantitativos (quantidade de respostas) são gerados, porém, para o viés desse estudo apenas serão consideradas os dados e percepções de caráter qualitativo relevantes para os resultados e discussões, analisando sempre a maioria correspondente das respostas computadas.

A segunda etapa contou com uma entrevista com atual presidente e líder fundador da empresa, formada por perguntas diretas e semiestruturadas, que foram respondidas voluntariamente e presencialmente, e posteriormente respondidas por escrito pelo mesmo.

4. Análise e discussão dos resultados

Uma vez recolhidos os questionários, iniciou-se o processo de tabulação e registro das respostas. Para as questões com variabilidade nas respostas, ou seja, que obtiveram registro de todos os 5 graus de pontuação, foram consideradas as porcentagens mais significativas e abrangentes, desconsiderando os desvios extremos.

Pode-se estabelecer uma comparação direta de acordo com os pontos e conclusões observadas nos resultados do questionário respondido pelos funcionários com a entrevista fornecida pelo presidente da empresa. Para tal análise, serão abordadas as questões principais respondidas

pelo presidente, e em contrapartida analisaremos simultaneamente as questões correspondentes e relacionadas com os mesmos temas ou quesitos respondidos pelos funcionários.

De acordo com a entrevista, o presidente atualmente diz reconhecer a importância do conceito de cultura para o desenvolvimento das organizações, e acredita que mudanças são necessárias considerando o novo cenário e os novos desafios enfrentados. Para ele, as principais mudanças que deveriam ser adotadas envolvem a profissionalização da empresa, pois acredita que a forte presença de características nitidamente familiares muitas vezes atrapalha nas decisões ou comprometem a eficiência. Também acredita que os principais aspectos da cultura (valores, missão e visão) não estão claros nem bem definidos para os funcionários e colaboradores, pois não são formalmente ou propriamente definidos. Em contrapartida, na análise do questionário respondido pelos funcionários, podemos ver que tal fato se verifica, já que as respostas mostram que a maioria não possui uma noção clara dos principais objetivos da empresa.

Uma característica relatada pelo presidente e que o desagrada é a falta de união entre as equipes, sendo que diz que cada departamento acha que a empresa só depende de seu trabalho, não se importando com os demais, criando rixas, boatos e fofocas. De acordo com os resultados nos questionários, a maioria dos funcionários diz que a cooperação é mais valorizada que a competição na empresa, porém, ao mesmo tempo, a maioria diz que não prevalece um grande espírito de união entre os empregados, confirmando as crenças do presidente.

A partir dessa característica e dos dados, podemos ver que apesar do presidente acreditar que a cooperação e cordialidade são incentivadas para manter um ambiente de trabalho harmonioso, o mesmo não é totalmente praticado, visto que a maioria dos funcionários afirma que ser cordial com os colegas não é uma das atitudes mais estimuladas.

Quando questionado se a empresa sofreu mudanças na sua cultura desde sua fundação, o presidente diz não ter ocorrido nenhuma mudança significativa que valesse a pena ser comentada. Acredita que por ser o fundador e atual presidente, sempre esteve presente, e por ser centralizador, sempre participou de todas as decisões, sendo que mantém a maioria das práticas, pois acredita que se funcionaram antes, elas devem ser mantidas. A característica da centralização também pode ser constatada pelas respostas dos questionários, já que a grande maioria dos funcionários afirma que as decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria.

Ao ser questionado sobre seu perfil como líder empresarial, o presidente afirma ser um empreendedor, pois busca inovar e explorar outras oportunidades, o que considera como aspectos positivos. Porém, também afirma possuir aspectos negativos, sendo que cita o fato de ser centralizador como um quesito a ser melhorado. Também afirma que um verdadeiro líder atualmente deve ser respeitado e reconhecido pelos demais, sendo que não deve impor suas vontades nem abusar de sua autoridade. Nos questionários, a maioria dos funcionários diz sentir admiração pelos donos da empresa, o que indica que o presidente demonstra exercer de forma positiva sua liderança, e logo é reconhecido.

O presidente se queixa da falta de profissionalização da empresa, que aponta para a presença marcante das características da origem familiar, como por exemplo, a prevalência de relacionamentos afetuosos entre os donos da empresa e alguns funcionários. Apesar de prezarem pelo profissionalismo nas relações, o fato é fácil de ser observado, já que a maioria dos funcionários respondeu de forma que não se aplica o fato de somente bons empregados receberem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar, assim como também a maioria afirma existir funcionários que possuem privilégios.

Um aspecto positivo característico de uma empresa familiar destacada é o acesso e comunicação que os funcionários possuem com os donos da empresa, dado que a quase totalidade dos funcionários afirmam possuir ampla liberdade de acesso aos diretores.

Ao ser perguntado se via com bons olhos funcionários questionarem as decisões tomadas pelos diretores, o presidente disse que promove e incentiva questionamentos, afirmando que os

colaboradores que executam as tarefas são inclusive mais capazes de encontrar soluções e sugerir melhorias. Porém, em contrapartida, a maioria dos funcionários afirma que as ideias criativas sugeridas não são completamente usadas para obtenção de melhores resultados, e também afirma que as iniciativas individuais dos empregados são pouco estimuladas, o que contradiz a afirmação do presidente, logo, podemos concluir que os funcionários não se sentem à vontade para expor suas ideias.

Sobre a escolha entre funcionários para assumir uma posição de chefia, o presidente diz que os principais aspectos que considera para tomar a decisão envolvem os conhecimentos do funcionário sobre a empresa e de seu trabalho (função a ser desempenhada), e também que seja aceito pelos colaboradores. Os funcionários mostram-se estar cientes de que essas características são consideradas importantes para o presidente e também para ascensão dentro da empresa, já que a maioria acredita que o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas, assim como também dizem que a ascensão profissional na empresa não depende da sorte, e também afirmam que os empregados que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa” da casa.

5. Considerações finais

Através das análises do referencial teórico e dos resultados, a característica mais importante das organizações que vale ressaltar é o seu componente humano, já que são constituídas por pessoas, com sentimentos complexos, que influenciam o comportamento, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento de um grupo.

De acordo com os autores citados e com os dados obtidos por Sendin (2015), o componente humano nas organizações vem recebendo sua devida atenção, que pode ser evidenciada na realidade das empresas, já que agora os líderes e inclusive os próprios funcionários reconhecem o poder que a cultura organizacional reflete perante as pessoas e perante a dinâmica organizacional.

No caso da empresa familiar estudada, foram identificadas nítidas diferenças e peculiaridades culturais e comportamentais, sendo a principal delas a proximidade entre diretores e funcionários, como pode ser verificado pelos próprios empregados, que revelaram no questionário que possuem total e direto acesso aos diretores, o que propicia a criação de laços afetivos, fato que marca um aspecto negativo, já que os resultados dos questionários apontam que os funcionários acreditam que os empregados mais próximos afetivamente dos diretores possuem privilégios em relação aos demais, ocasionando as rixas e fofocas, que são desaprovadas pelo presidente, já que influenciam negativamente o ambiente de trabalho.

Através dos resultados do questionário foi possível verificar que os funcionários realmente não possuem uma noção clara e bem definida dos valores definidos pela cultura da empresa familiar pesquisada, fato percebido também pelo presidente, que diz que isso pode ser considerado como uma falha, o que de fato se verifica, já que de acordo com Dias (2013) quanto mais forte for a cultura de uma empresa mais forte será o seu impacto na eficácia da organização. Os funcionários que estão imersos numa cultura considerada forte tendem a seguir seus valores de forma mais adequada. Uma cultura mais fraca fornecerá diretrizes amplas a seus membros, contribuindo para maiores questionamentos (Dias, 2013).

Schein, Lodi e Dyer chamam atenção para o papel do fundador em uma empresa familiar, dizendo que a cultura organizacional dessas empresas é centrada na figura do mesmo, pois ele empresta os próprios comportamentos e características pessoais para conferir identidade à empresa. (Schein, 2009, Lodi, 1994, Dyer, 1986).

A partir dessas considerações conclui-se que há a formação de um perfil de liderança diferenciado: o fundador de uma empresa familiar com pouca profissionalização ou formalização constitui basicamente uma liderança familiar, que reconhece a organização como uma extensão de si mesmo, sendo que os valores, missão, visão e aspectos culturais são completamente baseados em seus princípios pessoais e podem estar claros e bem definidos

para o presidente, porém muitas vezes não estão claros para os funcionários.

Quando entrevistado, o presidente revelou que o principal motivo que o leva a tomar decisões centralizadoras é justamente o sentimento de ser o único que compreende as características e o funcionamento da empresa, assim como o modo como as atividades devem ser executadas, portanto demonstra que falta confiança quanto à dedicação e motivação de seus funcionários.

Como cita Coury (2014), o papel do líder é dependente de como sua função é percebida por outros, no caso, seus funcionários e membros da empresa. Vimos que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliá-lo na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho.

Há diversos casos de grandes organizações conhecidas por suas culturas características, e por possuírem mais recursos, estão mais cientes sobre a importância da administração da cultura organizacional e, portanto, mais aptas a incorporar seus princípios na rotina de suas empresas para melhorar seus resultados, enquanto que as empresas familiares de menor porte mostram-se pouco informadas sobre o tema ou não o consideram como prioridade, ou, ainda, não possuem recursos suficientes disponíveis para investir.

Considerando a importância das empresas familiares para a economia nacional e internacional e inclusive suas peculiaridades culturais diferenciadas, há uma grande necessidade de que futuros estudos exploratórios sejam desenvolvidos, a fim de aprofundar e pesquisar a importância da liderança na cultura organizacional de empresas familiares, especialmente as menos conhecidas e pouco profissionalizadas, já que há uma escassez de artigos acerca desse tema, desde que estes se encontram limitados a casos de empresas mais renomadas e de maior porte.

Referências bibliográficas

- Coury, C. (2014) *Liderança e cultura organizacional: estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar* (Dissertação de Mestrado) Universidade de São Paulo, São Carlos, SP.
- Dias, R. (2013) *Cultura organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Dyer, W. G., Jr (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass
- Dyer, W. Gibb, W. Justin Dyer, and Richard G. Gardner (2012): "Should my spouse be my partner? Preliminary evidence from the Panel Study of Income Dynamics." *Family Business Review*, 26(1):68–80
- Eagleton, T. (2005). *A ideia de cultura* São Paulo: Editora UNESP.
- Fleury, M.T.L.(2007) *Cultura e poder nas organizações*. 2ª.ed. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M.E. (2010) *Cultura Organizacional* São Paulo: Cengage Learning.
- Guanaes, N. (2015) A hora da cultura. *Folha de São Paulo*, 29 set, p.A-20
- Hall, R.H. (2004) *Organizações*. 8ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Hodge, B. J.; Anthony, W. P.; Gales, L.M.(2003) *Teoría de La organización*. 6a. ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Laraia, R. B.(2011). *Cultura*. 24ª.ed. 2011. Rio de Janeiro: Zahar,
- Lodi, J. B.(1994) *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Machado, H.V. (2005) Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em estudo*, 10 (2) : 317-323.
- Meirelles, M. (2003). *Teorias da administração*. São Paulo: Futura.
- Moore, Jerry D.(2012) *Visions of Culture*. 4a. ed. Maryland, USA: Altamira Press.

Sendin, T. (2015). A construção da cultura. *Você RH*. N.40, out-nov:22-29.

Schein, E. H.(2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

Hall, R. H.(2004) *Organizações*. 8ª.ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall.

1. Curso de Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie – Bolsista PIVIC Mackenzie - Email: andressa.placco@outlook.com

2. Prof. Doutor em Ciências Sociais – Universidade Presbiteriana Mackenzie - Email: reinaldo.dias@mackenzie.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 17) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados