2
Referencial Teórico

"A cultura humana emerge da luta das pessoas para gerenciar as incertezas e criar uma certa ordem na vida social",(Tryce & Beyer,1993,p.1). O ser humano é criador e criatura de sua cultura, a "humanidade" é um conceito cultural que pode significar diversas coisas dependendo da época e do local. Desta forma todos nós temos a nossa cultura definida pelo espaço e tempo onde nascemos, e somos responsáveis por sua disseminação e alterações. A percepção de que existe algo que cria significado e possibilidade de existência em grupo em determinado ambiente e que este algo nos define social e individualmente é que chamou a atenção dos estudiosos para a importância do estudo e compreensão da cultura.

Edward Burnett Tyler é considerado o fundador da antropologia cultural, para ele Cultura ou civilização, no seu sentido etnográfico estrito, é um todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade ou de um grupo (Tyler,1996). Esta foi uma das primeiras definições formais de cultura como um sistema simbólico e desta forma como dito por Edward Sapir em meados dos anos 20: " E assim, indivíduo e sociedade em um balé sem fim de gestos simbólicos constroem a pirâmide chamada civilização...Esta é uma construção e que as pedras não repousam no solo"(Rocha,2007).

A antropologia tem estudado o tema e gerado o principal referencial teórico sobre o assunto, Levi Strauss assim define cultura:

> Toda cultura pode ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos em cuja linha de frente colocam-se a linguagem, as regras matrimoniais, as relações econômicas, a arte, a ciência e a religião. Todos estes sistemas visam exprimir certos aspectos da realidade física e da realidade social e, mais ainda, as relações que estas realidades mantêm entre si e que os próprios sistemas simbólicos mantêm uns com os outros.(Levi Strauss, 1970, apud Rocha,2007)

Clifford Geertz nos anos setenta nos fornece outra definição:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

> O conceito de cultura que eu defendo é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o Homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu. Assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa a procura do significado.(Geertz,1973)

No Brasil os antropólogos tendem a seguir a mesma linha, para Gilberto Velho entender a cultura é perceber que nada na vida social é dado ou natural, mas sim interpretado e inserido em uma rede de significados articulado a um conjunto de símbolos próprio e característico de sociedades e grupos sociais específicos cujas fronteiras podem ser, de alguma forma, estabelecidas. (Rocha,2007)

Pode existir algo como Cultura Organizacional? É possível que um grupo de pessoas desenvolva uma cultura própria, diferente em certos aspectos do restante de uma sociedade na qual a organização está inserida? A resposta afirmativa a estas perguntas criou um campo de estudo específico da administração que busca identificar e avaliar o impacto da Cultura Organizacional, sobre a *performance* da organização e sobre seus funcionários.

2.1
Definição de Cultura Organizacional

Segundo Hofstede:

> A atribuição de cultura a uma organização é um fenômeno relativamente recente. O termo "cultura organizacional" apareceu casualmente na literatura de língua inglesa pela primeira vez nos anos 60 como sinônimo de clima. O termo equivalente "cultura de corporação", aparecido nos anos 70 ganhou popularidade com a publicação de um livro, com esse título, de Terence Deal e Allan Kennedy, em 1982 nos Estados Unidos. (Hofstede, 1997,p.209)

O autor prossegue afirmando que não há uma definição padrão para o conceito, mas que alguns fatores são consensuais para os autores.A cultura organizacional é: holística, pois se refere ao todo como sendo mais do que a soma das partes; ela é determinada historicamente, pois reflete a trajetória e a história da organização; é uma construção social por parte do grupo de pessoas que em conjunto formam a organização e geralmente é algo difícil de mudar.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

A cultura organizacional, ao contrário de outras características de uma empresa tais como sua organização, seus sistemas e conduta não é tangível, apesar de ter manifestações bem concretas dentro da organização; não é determinada pela direção, embora ela tenha um papel importante na reprodução ou mudança cultural; não é igual à cultura da sociedade onde o empresa opera, mas está nela inserida e busca valores e atitudes; não gera diferencial explícito no produto ou serviço comercializado; mas está na origem e explicação de várias histórias de sucesso empresarial (Deal & Kennedy, 2000).

A Cultura não é uma parte, não é um subsistema da organização, logo os autores têm se concentrado em definir o que é Cultura Organizacional. Como identificá-la e aos seus efeitos na organização? É possível gerenciá-la? Se possível, como gerenciá-la?

Todo individuo interpreta o mundo de acordo com um sistema de significados, sendo a cultura o conjunto dos significados coletivamente aceitos por um dado grupo, em um dado momento. As pessoas interpretam sua situação utilizando este sistema, composto por formas, categorias e imagens e as manifestações deste sistema são: os símbolos, linguagem, ideologia, crenças, rituais, mitos, valores, pressupostos, os ritos, os heróis, as normas e os processos de comunicação (Pettigrew,1979).

Para a antropologia, símbolos são objetos, atos, relações ou formações lingüísticas que criam diversos significados, evocam emoções e incentiva o Homem à ação. Pettigrew (1979) ressalta como símbolos da cultura de uma organização: seu vocabulário, o desenho de seus prédios, as crenças sobre o uso e distribuição do poder e privilegio e os rituais e mitos que legitimam estas distribuições.

> As Culturas são um fenômeno coletivo que abrangem as respostas das pessoas às incertezas e ao caos que são inevitáveis na experiência humana. Estas respostas caem em dois tipos principais de categorias, a primeira é a substancia da cultura- os sistemas compartilhados de crenças que chamamos de ideologias. A segunda são as formas culturais – entidades observáveis, incluindo as ações, através das quais os membros de uma cultura expressam, afirmam e comunicam a substancia de sua cultura uns para os outros. (Trice & Beyer,1993,p.2).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

Trice & Beyer (1993) listam seis características principais de uma cultura e que consideram consensual entre os demais autores. A primeira é o seu caráter coletivo, uma cultura é um repositório de tudo o que os membros de um determinado grupo concordam em termos de visão de mundo. Como a cultura ajuda a gerenciar a ansiedade das pessoas diante da incerteza ela é emocionalmente carregada, sendo essa segunda característica. A terceira característica é a sua construção histórica: toda cultura é fruto de um processo onde as pessoas convivem e trocam soluções para lidar com os problemas que o grupo enfrenta. A quarta característica é a natureza simbólica da cultura, com o simbolismo desempenhando um papel importante na comunicação e expressão cultural.

Embora uma cultura crie continuidade e persista através do tempo, ela muda o tempo todo, sendo este dinamismo a quinta característica e, por fim, ela não é nítida e, embora perpasse toda a organização e esteja presente na vida de todos os funcionários, ela é de difícil discernimento.

No presente trabalho utilizaremos principalmente a abordagem proposta por Schein (2004), adicionando as contribuições dos demais autores, quando relevantes.

2.2
A abordagem de Edgar Schein

2.2.1
Definição de Cultura e suas manifestações

Para Schein:

> A Cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que são aprendidos pelo grupo à medida que o mesmo resolve seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Quando estes pressupostos funcionam bem o bastante para serem considerados válidos são ensinados para os novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir os problemas enfrentados doravante. (Schein, 2004,p17)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

A cultura determina o que é possível, o que se faz no interior de uma organização, mas não necessariamente o que se deve fazer. Ela não é prescritiva, mas inspira várias prescrições. Ela condiciona o conjunto de reações frente às necessidades organizacionais e ao contexto em que a empresa opera, mas como um padrão funcional pode perder a sua validade, caso ocorram grandes mudanças no ambiente.

Schein identifica três níveis de manifestação cultural. A determinação destes níveis é uma função do grau em que o fenômeno cultural é visível para o observador. Em um primeiro nível são encontrados o que ele chama de artefatos, (*artifacts*), " (*...) incluem todos os fenômenos que alguém vê, escuta e sente nos encontros com um novo grupo com uma cultura nova"(*Schein, 2004,p25). Isso inclui processos organizacionais, organogramas e comportamentos rotineiros dentro da organização. Mas o autor alerta que é perigoso inferirmos a cultura de uma organização a partir dos artefatos somente.

O segundo nível são os valores e crenças existentes na organização. É o que é verbalizado e acordado pelo grupo a partir de sua constituição e do processo de socialização. É importante lembrar que estes valores nem sempre são o que as pessoas efetivamente fazem, mas sim o que o grupo gostaria que fosse feito, Schein alerta: "

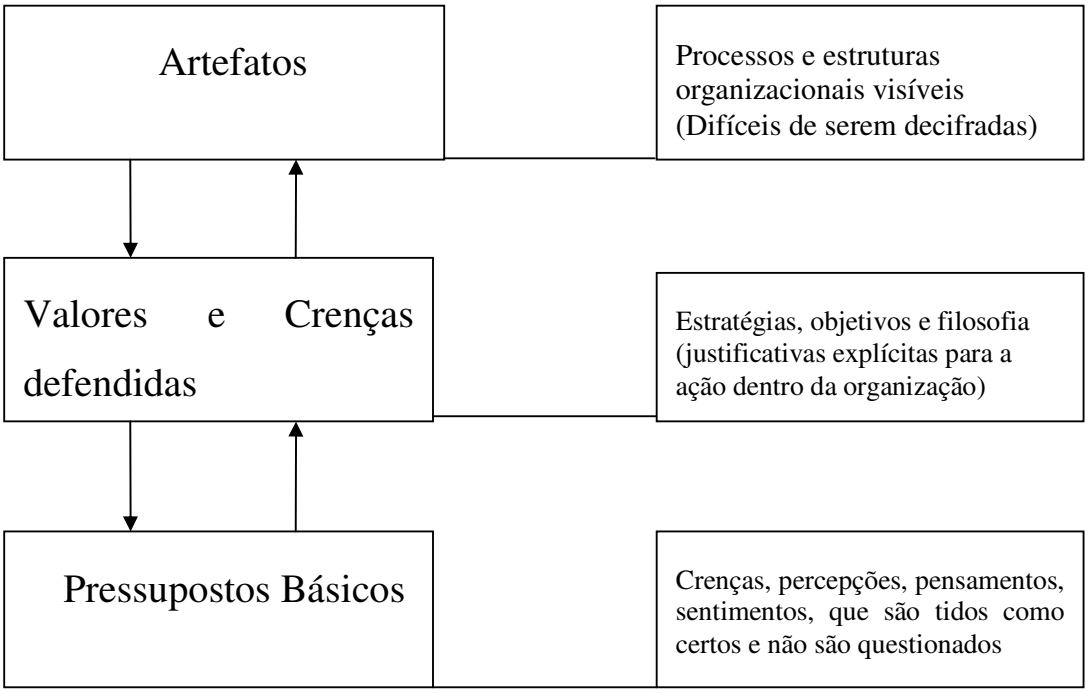
> Ao analisarmos crenças temos que discriminar cuidadosamente entre aquelas que são congruentes com os pressupostos existentes na organização daqueles que são apenas racionalizações ou aspirações para o futuro (Schein,2004, p30).

Os pressupostos básicos constituem um terceiro nível e o mais difícil de ser explicitado, pois corresponde a comportamentos e posturas automáticas e vistas como óbvias e normais, muitas vezes adotadas de forma inconsciente e que de acordo com Freitas dizem respeito a:

> Relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza da natureza humana, natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos. Esses elementos são taken for granted, invisíveis e anteriormente conscientes (Freitas, 1991, p8).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

Figura 2.1 – Níveis de Cultura (Schein,2004).



PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

2.2.2
O papel do líder na formação e no gerenciamento cultural

Schein defende que a Cultura organizacional começa com lideres que impõem seus valores e pressupostos a respeito do mundo sobre os seus liderados, sobre o seu grupo. À medida que este grupo torna-se bem sucedido e adaptado ao ambiente externo estes pressupostos passam a ser a base sobre a qual o grupo constrói sua expressão da realidade e esta cultura criada passa a definir, inclusive, que tipos de líderes e de liderança serão aceitos no futuro pela organização.

A cultura emerge basicamente de três fontes: (1) As crenças, valores, e pressupostos dos fundadores da organização, (2) As experiências dos membros do grupo à medida que a organização evolui e (3) Novas crenças, valores e pressupostos trazidos para a organização por novos membros e líderes.

O autor se dedica a detalhar como o líder inculca seus valores, crenças e pressupostos em seus funcionários e lista dois tipos de mecanismos: primário e secundário.

– Como os líderes inculcam suas crenças, valores e pressupostos

Mecanismos Primários

- O que os liderem prestam atenção, medem e controlam regularmente
- Como os líderes reagem a incidentes e a crises organizacionais
- Como os líderes alocam recursos
- Como eles ensinam e treinam
- Como eles alocam premiações e status
- Como eles recrutam, selecionam e excluem pessoas da organização.

Mecanismos secundários e de reforço

- Desenho e estrutura organizacional
- Sistemas e procedimentos organizacionais
- Ritos e rituais da organização
- Desenho do espaço físico, fachadas e prédios

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

- Histórias sobre eventos importantes e pessoas
- Documentos formais sobre filosofia, crenças e regulamentos

Fonte: (Schein, 2004,p246)

A essência e desafio primordial do líder é perceber as limitações da cultura de seu grupo e desenvolvê-la de forma a adaptar-se a um novo contexto. Neste sentido ele enfrenta dois grupos principais de problemas: o primeiro diz respeito à sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente de negócios e o segundo é o da integração interna que permite o funcionamento diário e a habilidade para adaptar-se e aprender (Schein,2004,p18).

2.3
Elementos da Cultura Organizacional

A identificação e caracterização da Cultura é o passo seguinte. A caracterização da cultura tem sido feita a partir dos elementos que a constituem ou dos resultados produzidos em termos de comportamento (Schein,2000).

A explicitação de uma dada cultura organizacional é um processo complexo, onde o pesquisador tem que estar consciente de seu próprio sistema de valores e de como este certamente influenciará o objeto a ser pesquisado. Vários autores preocuparam-se em como decifrar culturas e como separar os valores defendidos dentro de uma organização dos valores efetivamente praticados. Vamos examinar algumas abordagens propostas para este desafio.

2.3.1
A visão de Deal & Kennedy

Deal & Kennedy convergem com Schein em relação à importância dos valores e crenças existentes na formatação da cultura, mas introduzem outros elementos. O principal é o ambiente de negócio. Para os autores: " *O ambiente de negócios é a maior influência individual na formação de uma cultura corporativa*"(Deal & Kennedy, 2000,p.13). A cultura organizacional tem um forte

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

elemento contingencial, o que é consistente com a abordagem de Schein (2004) e com o consenso geral dos autores de que a cultura é forjada a partir do êxito das organizações, é o conjunto de crenças, pressupostos e artefatos culturais que "funcionaram" dentro de um determinado ambiente.

Os autores identificam os valores como o "coração da cultura organizacional", para eles: " *Os valores definem o sucesso em termos concretos para os empregados-" se você faz isso, você será um sucesso"- e estabelecem os padrões de realização dentro de uma organização*" (Deal & Kennedy, 2000,p.14)

Outro destaque é dado à figura do herói, que não necessariamente é o líder no sentido utilizado por Schein, mas são pessoas ligadas à organização no presente ou no passado e que fornecem exemplos e inspiração consistentes com a cultura que se quer para a empresa.

Os heróis reforçam os valores básicos de uma cultura em primeiro lugar porque tornam o sucesso alcançável e humano. A segunda contribuição dada pela figura do herói é o estabelecimento de modelos de comportamento, tais como trabalho duro, dedicação ao cliente e persistência. O herói representa a empresa perante o público externo.

Os ritos, rituais e cerimônias são expressões culturais planejadas e que têm conseqüências práticas para a organização (Deal & Kennedy *apud* Freitas 1991). Eles desempenham vários papeis: guiam o comportamento organizacional através da dramatização dos valores básicos, exibindo e fornecendo experiências a serem lembradas pelos empregados. Apresentam o lado criativo da cultura, liberando tensões, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos e criando novas visões e valores.

Por fim os autores identificam a chamada rede cultural, como o elemento de transmissão dos valores corporativos e da mitologia de seus heróis. Contadores de histórias, espiões, sacerdotes, conspiradores e conselheiros foram um hierarquia escondida dentro das organizações e são grandes responsáveis na disseminação e consolidação de uma cultura.

Deal & Kennedy, recomendam dois tipos de análises. A primeira diz respeito aos aspectos culturais que podem ser observados diretamente pelo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

pesquisador. O ambiente físico é um elemento importante: como estão dispostas as pessoas no ambiente de trabalho e que implicações em termos de status e hierarquia que isso significa. Outro ponto importante é a leitura dos documentos e pronunciamentos oficiais da empresa sobre a sua própria cultura, o que é um bom ponto de partida para futuras comparações.

Também é importante observar como a empresa trata os estranhos à organização. Nas entrevistas com os funcionários e líderes é interessante apurar a história da empresa, o porquê eles a consideram bem sucedida e quais as causas de seu crescimento e que tipo de lugar é a empresa para se trabalhar, tudo acompanhado da observação de como as pessoas chaves usam efetivamente o seu tempo comparado com o uso declarado pelas mesmas.

O segundo tipo de análise sugerido é o relacionado às questões internas da empresa, tais como: o sistema de progressão de carreiras, quanto tempo e porque as pessoas ficam em determinado cargo, o conteúdo de discursos e memorandos e o registro das estórias e anedotas que circulam na empresa. O resultado final destas análises irá definir a cultura organizacional, permitindo a sua compreensão para futura intervenção. Deal & Kennedy (2000) criticam a complacência dos executivos contemporâneos que deveriam influir de forma mais contundente na formatação cultural da organização.

Estes autores associam histórias de sucesso à existência de culturas fortes: "*Na verdade, uma cultura forte tem sido quase sempre a força motora por trás do sucesso contínuo dos negócios na América*" (Deal & Kennedy, 2000. p.5). Citam diversos casos de empresas que através de culturas consistentes com seus produtos e objetivos conseguiram resultados expressivos. Isso se deve ao fato da cultura determinar boa parte da forma pela qual o funcionário trabalha, a atitude que ele deve ter diante das ameaças e oportunidades do ambiente, conseqüentemente impactando na performance da organização.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

2.3.2

A perspectiva de Trice & Beyer

Segundo Trice & Beyer (1984) a cultura tem dois componentes básicos: sua substância e sua forma. A substância é a rede de significados contidos em suas ideologias, normas e valores. A forma é constituída pelas práticas onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo. São as manifestações concretas da cultura.

Podemos discernir uma cultura através da análise das suas formas ou manifestações. Os autores apresentam indicadores operacionais formados por um conjunto de definições que visam a uniformizar e tornar cumulativos e comparáveis os estudos sobre cultura organizacional. Eles são resumidos na figura 2.2

Existem quatro categorias principais de formas culturais: símbolos, linguagem, narrativas e práticas. (Trice & Bayer, 1993). As formas culturais dão tangibilidade às ideologias organizacionais, elas servem como um mecanismo de percepção pelo qual a cultura é transmitida e reforçada. Através do estudo das formas podemos identificar a especificidade de cada cultura, os autores criaram uma lista de constructos válida pra analisarmos similitudes e diferenças entre duas culturas.

Uma empresa pode ser bem sucedida por uma série de fatores contingenciais, tais como o produto certo na hora certa, crescimento econômico aquecido, fatores cambiais favoráveis e inovação tecnológica. Para Trice & Beyer houve uma excessiva valorização da cultura como elemento de vantagem competitiva e gênese de sucesso empresarial. Não que ela não seja importante e defina o comportamento da organização e que este comportamento não possa influenciar o resultado, mas é importante observarmos que outros fatores intervém e, muitas vezes, a empresa prospera a despeito de uma cultura não competitiva e complacente. É o caso das empresas que desfrutam de concessões ou reservas de mercado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

Figura 2.2- Manifestações da Cultura Organizacional, constructos de formas culturais, Trice & Beyer (1984)

FORMA	DEFINIÇÃO
Artefato	Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar o desempenho de atividades de expressão cultural.
Cenário	Objetos e coisas que circundam as pessoas, proporcionando estímulos sensoriais imediatos, enquanto desempenham atividades culturalmente expressivas.
Conto popular	Narrativa completamente ficcional
Estória	Narrativa que mistura verdade e ficção
Gesto	Movimentos de partes do corpo para expressar significados
Lenda	Narrativa de evento maravilhoso, fundamentada em dados históricos, mas ressaltada com elementos de ficção.
Linguagem	Sons e sinais escritos utilizados para a transmissão de significados entre membros de um grupo.
Mito	Narrativa dramática de eventos imaginados usada para explicar as origens ou a transformação de algo. Pode ser também uma crença inquestionável em relação aos benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos e que não é sustentada por fatos.
Ritual	Técnicas e comportamentos padronizados e detalhados que gerenciam a ansiedade do grupo, mas que raramente produzem as conseqüências técnicas práticas pretendidas.
Saga	Uma narrativa histórica e heróica que descreve a trajetória sem precedentes de um grupo e seus líderes
Símbolo	Significado expresso através de objeto, ato, evento, qualidade ou relação

Fonte: TRICE & BEYER(1984,p.653-669).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

2.3.3
Vijay Sathe e Edgar Schein e a força da cultura

Para Sathe (*apud* Freitas, 1991) e Schein (2004), na caracterização de uma cultura é preciso identificar não somente o seu conteúdo como uma outra dimensão que o autor chama de força. O conteúdo seria o conjunto de pressupostos dos fundadores líderes e empregados somados às experiências que as pessoas dentro da organização tem tido para solucionar os problemas surgidos.

A força diz respeito à intensidade destes pressupostos em termos de compartilhamento por todos, aceitação e clareza. Os pressupostos só serão relevantes se aceitos pela organização. Os autores sugerem uma metodologia para inferência da cultura organizacional e o primeiro passo é a análise de suas manifestações: as falas, maneiras de fazer as coisas, os sentimentos compartilhados pelos membros, a história dos fundadores e sua formação cultural, como a organização responde às crises ou a outros eventos críticos e quem são considerados desviantes e como a organização responde a eles?

Ao se fazer esta análise, o pesquisador deve estar consciente de suas próprias qualificações e status, pois o que é revelado sobre a cultura pode estar sendo afetado por quem está conduzindo a investigação. Finalmente a força da cultura é estimada observando a proporção dos membros da organização que demonstra compartilhar as manifestações culturais.

2.4
Cultura e Estratégia.

A cultura organizacional estabelece o jeito de se fazer as coisas em uma organização. Logo ela é um importante fator de sucesso organizacional, ou uma das razões para um determinado fracasso. Vários autores procuraram descobrir a cultura ideal ou traços culturais que levariam uma organização a ter uma melhor performance, ou melhor adaptar-se e sobreviver.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

2.4.1

Peters & Waterman e a cultura das organizações de sucesso

Para estes autores a cultura organizacional é a chave do sucesso de muitas organizações. Segundo eles:

> Sem exceção, o domínio e coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das companhias excelentes . Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigidas ao mercado, menos necessidade há de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas mesmo nas posições mais baixas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros(Peters & Waterman apud Hofstede, 1998,p209).

Estes autores procuraram estabelecer quais traços culturais seriam os mais adequados para uma organização em busca da excelência e performance e identificaram oito características principais: o primeiro elemento é uma firme disposição para agir e fazer as coisas até o fim, sem procrastinar ou desviar-se do proposto; a segunda característica é estar sempre junto ao cliente com uma predisposição a entendê-lo e servi-lo, o cliente é a solução para a organização, não é um problema nem um adversário.

O terceiro fator é a existência de uma cultura que favoreça a autonomia e a iniciativa dos funcionários, buscando a produtividade através das pessoas, (quarta característica). A ação é orientada sempre pelos valores (quinta característica), e a organização agir dentro das tecnologias e formas de ação já conhecidas, procurando sempre dentro de sua história e práticas soluções para os novos problemas enfrentados (sexta característica). A sétima característica é a existência de equipes dirigentes pequenas e uma organização simples e por último a organização deve ter o que os autores chamam de propriedades flexíveis e simultâneas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

2.4.2
Sathe e o vetor conteúdo e força de uma cultura

Este autor identifica duas características relevantes ao definirmos uma cultura: o seu conteúdo e a sua força. Por conteúdo ele entende o vetor do comportamento organizacional definido pelo conjunto de pressupostos existentes dentro da organização. O conteúdo é forjado pelas experiências prévias dos membros da organização e pela liderança e história da empresa, em sua busca pelo crescimento e sucesso.

A força de uma cultura diz respeito à intensidade dos pressupostos na determinação do comportamento e é medida a partir de três características. A primeira é determinada pelo número de pressupostos existentes, que o autor chama de *largura* de uma cultura, quanto maior o número de pressupostos, mais forte tende a ser a cultura estudada. A segunda característica é a *extensão de compartilhamento,* ou seja, quantas pessoas dentro da organização partilham dos mesmos pressupostos, quanto maior este número, mais forte é a cultura.

Por último deve ser identificado o *grau de importância,* que é a capacidade dos membros da organização de estabelecer uma hierarquia entre a importância dos pressupostos, Quanto mais clara for esta hierarquia, mais forte é a cultura. Culturas largas, amplamente compartilhadas e hierarquizadas são as mais influentes no comportamento da organização.

2.5
Empresa familiar

O que caracteriza uma organização como uma empresa familiar é a propriedade concentrada em uma ou algumas famílias (Davis, 1997). Uma empresa familiar é uma empresa onde um grupo familiar detém o controle sobre os destinos da organização. Este grupo pode ter outros sócios, pode estar ou não à frente da operação dos negócios, mas de qualquer forma a organização está sujeita a sua vontade, direta ou indiretamente. Na maior parte das empresas familiares,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

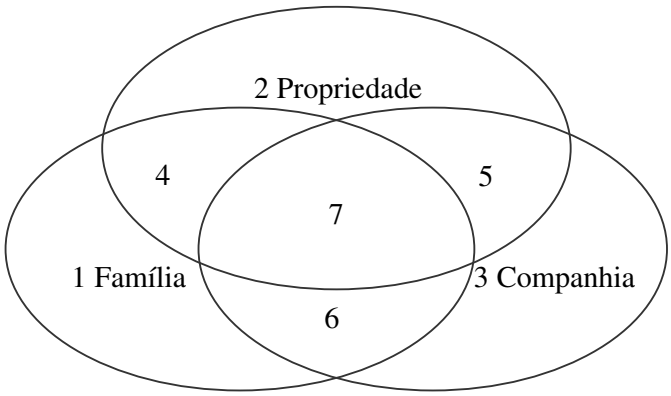
ser da família acaba virando um dos critérios para alocação de poder, contratação e carreira.

O que torna uma empresa familiar diferente é que entre os seus membros existe uma relação adicional à patrimonial, existe a relação familiar, com suas afinidades, lealdades e conflitos específicos e que muitas vezes são trazidas para a empresa. Uma empresa familiar é também aquela que pode não utilizar agentes para sua gestão, sendo o proprietário gestor direto do processo.

Uma relação de agência é definida por Jensen & Meckling (1976) como: "*Um contrato em que uma ou mais pessoas (o grupo controlador), engaja uma outra pessoa, (o agente) para realizar algum serviço em seu nome e que envolve delegação de autoridade"*. O fundador de uma empresa tende não só a levar sua cultura para a organização como também a sua família, pessoas em que confia e que sempre deram suporte à sua trajetória.

Davis (1997) identificou três instâncias de relacionamento.A primeira é a família, com sua dinâmica própria e questões específicas. A segunda é a propriedade, é o controle patrimonial de uma organização e seus principais beneficiários. O terceiro é o negócio propriamente dito.Ele ilustrou isso no chamado modelo dos três círculos da empresa familiar (figura, 2.4, pg.36)

Figura 2.4 – Modelo de Três Círculos da empresa familiar



PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

Fonte: DAVIS et al (1997)

A razão para este modelo ter tido a aceitação que teve está em sua simplicidade e fácil aplicabilidade. Segundo os autores:

> É uma ferramenta muito útil para entender as fontes dos conflitos interpessoais, dilemas de papeis assumidos na organização, prioridades e limites na empresa familiar. A especificação de diferentes papeis e subsistemas ajuda a decompor os as interações complexas existentes em um negócio familiar e entender o que está realmente acontecendo (Davis et al,1997, p7)

Nesse modelo ficam claros os papéis que uma mesma pessoa pode exercer quando da fundação de uma empresa familiar, o dono está na situação 7 do gráfico, ele é simultaneamente parte da empresa, seu proprietário e ela pertence a sua família, com o tempo funcionários são contratados, (situação 3), alguns podem ser seus parentes, (situação 6). O fundador pode também dar propriedade a alguns de seus funcionários, (situação 5) e para parentes (situação 4). Em cada uma destas posições os problemas de agência são diferenciados e as implicações para a organização também.

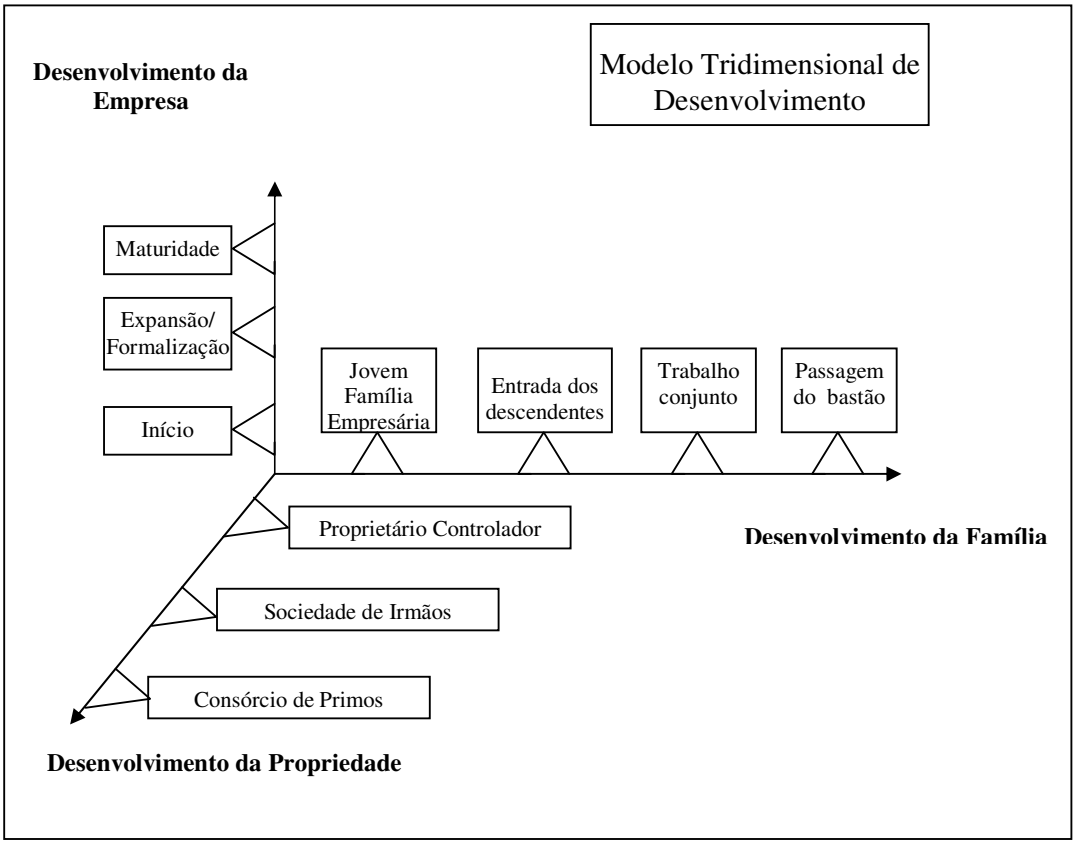
Mas a propriedade, empresa e família não são estáticas ao longo do tempo. Davis evoluiu o seu modelo incorporando um instrumento para analisar a dinâmica da empresa familiar e explicitou esta abordagem em entrevista à HSM, (2003), o chamado: "modelo tridimensional do desenvolvimento da empresa familiar", o autor define os estágios de desenvolvimento para as dimensões "família", "empresa" e "propriedade".

A empresa evolui em três estágios, no primeiro é dado início a sua operação, depois ela passa por uma fase de crescimento e sobrevivência, com uma crescente formalização de sua estrutura e processos e finalmente alcança a maturidade, com taxas de crescimento menores e uma estrutura bem definida. Simultaneamente o empresário fundador começa a agregar parentes à organização, por necessidade dos mesmos ou pela confiança que deposita nos mesmos, as relações familiares passam a fazer parte também do dia-a-dia da empresa culminando com a ocasião em que o dono da empresa, ou seus controladores, passam o comando para uma nova geração.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

Mas em conjunto com estes dois processos, outro ocorre que é a diluição da propriedade por entre os herdeiros, gerando questões de governança e disputas pelo poder cada vez mais intensas, com geralmente os proprietários dentro da empresa, tendo interesses diversos e às vezes conflitantes com os proprietários de fora da empresa.

Figura 2.5: Modelo de desenvolvimento da empresa familiar no tempo



Fonte: Davis (2003)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

2.6
Cultura e o estágio de desenvolvimento da organização

Uma Cultura é construída ao longo do tempo e existe uma relação entre o seu desenvolvimento e o estágio de desenvolvimento da organização. Schein, (2004) relaciona os dois fatores e identifica três principais estágios: O Nascimento, a Diversificação e meia-idade da organização e a Maturidade, com a provável estagnação e declínio.

No nascimento de uma organização, ocorre a dominação do fundador ou grupo de fundadores e a cultura funciona como uma "cola" para a organização. Ela também é a fonte de identidade e muitas vezes fontes de uma competência distinta para a empresa (voltada para a inovação, cliente, eficiência ou qualidade). Neste momento é buscada a integração e a definição e clarificação da cultura ajuda a consumar este processo. É dada grande ênfase na seleção e socialização dos funcionários, pois o impacto de uma má adequação social neste estágio da organização pode ser fatal e os sucessores potenciais são julgados com base na sua tendência de preservadores da cultura, que é vista como responsável pelo sucesso do grupo até então.

Com o crescimento e diversificação das atividades da empresa, seja no escopo de produtos, geográfico ou da produção, começam a declinar a integração cultural, com o surgimento de subculturas relacionadas com localização geográfica (matriz X filiais), especialização na produção (Subcultura de finanças, informática, vendas e produção por exemplo). A organização começa a ter uma crise de identidade, com a perda de objetivos-chave, valores e pressupostos básicos.

Neste momento é que surge a oportunidade para gerenciar a direção da mudança cultural, adaptando os valores e pressupostos a uma nova realidade e estágio mercadológico e tecnológico, chegando muitas vezes em uma situação onde a cultura original passa a ser "desviante", uma barreira ao crescimento e à

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

sobrevivência da organização. Para esta gestão é necessário discernimento cultural como um requisito para a administração da mesma.

O estágio de maturidade organizacional é marcado pelo crescimento lento ou estagnação da empresa. Neste momento a cultura passa a ser efetivamente um entrave à mudança e uma barreira à inovação. Ela volta-se à glorificação do passado e é fonte de auto-estima e defesa do funcionário. Neste momento a mudança cultural deve ser feita, mas com a compreensão dos elementos a serem preservados da cultura passada e que podem ser ainda importantes para a performance da organização(Ver figura 2.5, página 38)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC

Figura 2.5 - Cultura e ciclo de vida das organizações, Schein(1985)

Estágio de crescimento	Função da cultura	Mecanismo de mudança
I- Nascimento e primeiros estágios de crescimento: * Controle da família * Sucessão familiar	*A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade *A cultura é a "cola" que mantêm a organização unida * Ênfase em comprometimento através da socialização. *A cultura como um campo de batalha para conservadores e liberais. *Os sucessores são julgados como reacionários ou revolucionários.	1-Evolução natural. 2- Evolução auto-dirigida através da terapia. 3-Evolução gerencial através de personalidades híbridas. 4-Revolução gerencial por intermédio de pessoas externas à empresa.
II-Meia-vida Organizacional *Novos produtos *Integração vertical *Expansão geográfica *Fusões e aquisições	*A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas. *Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.	5- Mudança planejada e desenvolvimento organizacional. 6- Sedução tecnológica.
III-Maturidade Organizacional *Maturidade dos mercados *Estagnação ou estabilidade interna *Acomodação Opção de mudança Opção de destruição *Falência e reorganização *TAKEOVER e reorganização *Fusão e assimilação	*A cultura torna-se restritiva à inovação. *A cultura preserva as glórias do passado e portanto é valorizada como uma fonte de auto-estima e defesa. *A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados. * os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados. *A mudança cultural é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva. *A cultura muda em níveis básicos. *A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas chaves.	7- Mudança através do escândalo, explosão dos mitos. 8- Incrementalismo 9-Persuasão coerciva 10- *Turnaround* 11- Reorganização, destruição e renascimento.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0612019/CC