

Gestão cultural em negócios familiares

Patricia Amelia Tomei[†]

PUC-Rio

Patrícia Jaguaribe Ferrari^Ω

PUC-Rio

RESUMO: O principal objetivo deste artigo é analisar como a evolução da cultura organizacional pode influenciar no desempenho comercial. Uma estrutura teórica foi desenvolvida com base em uma análise crítica da literatura relacionada à cultura organizacional e modelos de gestão de sucessão em negócios familiares. Uma única metodologia de estudo de caso foi adotada com base em dados primários e secundários obtidos através de uma pesquisa documental, observação e entrevistas no Guapo Loco, uma rede brasileira de restaurantes / bares temáticos mexicanos, que é uma empresa familiar fundada no Rio de Janeiro em 1996. Nos concentramos em sua trajetória de liderança e suas implicações no ciclo de vida dos negócios familiares, o sonho e a visão do fundador, sucessão e dificuldades de gestão cultural. Concluímos que é possível uma organização ficar aprisionada pela sua formação cultural. Observaremos que, conforme esta atinge a maturidade, as dimensões organizacionais, familiares e acionárias precisam se adaptar de modo semelhante. Nesta etapa, a cultura organizacional pode deixar de ser funcional, arriscando a sobrevivência da organização.

Palavras-chave: Cultura organizacional, negócio familiar, gestão cultural.

Recebido em 22/08/2008; revisado em 13/07/2010; aceito em 20/07/2010.

Correspondência autores*:

[†]Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP.

Vinculação: Professora associada da PUC-Rio

Endereço: Rua Professor Mikan, 80, São Conrado 22610-250
Rio de Janeiro - RJ - Brasil

E-mail: patomei@iag.puc-rio.br

Telefone: (21)21389200 /021 97673048

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.

^ΩMestre em Administração pela PUC-Rio.

Vinculação: Professora palestrante da PUC-Rio

Endereço: Rua Xavier da Silveira, N. 92 ap. 801, Copacabana,
Rio de Janeiro, RJ - Brasil, CEP 22061-010

E-mail: Pferrari@uninet.com.br

Telefone: (21) 99148037

1. INTRODUÇÃO

O cenário mundial atual, extremamente competitivo e dinâmico, tem sido responsável por um aumento significativo na velocidade das mudanças ocorridas dentro das organizações. Vemos frequentemente nos jornais notícias sobre fusões, aquisições e privatizações, o que pode ser traduzido em estratégias para enfrentar novos desafios. (KOTABE & HELSEN, 2000; HAMEL & PRAHALAD, 1985). Segundo Zago (2000), a variabilidade do ambiente e da incerteza econômica gera um fluxo constante de inovação, flexibilidade e desenvolvimento do produto, e as organizações estão aceitando estes desafios.

Uma pesquisa recente confirmou essas ações e elas têm apresentado que as empresas inovadoras tendem a ter participações de mercado, crescimento e lucro maiores. (KOTLER, 1999; QUINN, 1998; ARRIGHI, 1996; CANCLINI, 2003; HARVEY, 1992; VAKALOUIS, 2001). As organizações que adquiriram esta visão estão repensando sua atitude, e dando maior importância ao conhecimento e reconfigurações estruturais que aumentem a flexibilidade e o dinamismo, duas qualidades que exigem constantes mudanças e inovações, fundamentais para o desempenho da empresa. (ANDREWS & DOWLING, 1998; SAFFOLD, 1988; DENISON & MISHRA, 1995, MARCOULIDES & HECK, 1993).

Por muitos anos a literatura organizacional concentrou-se em organizações maduras ao invés de analisá-las em seus estágios iniciais. Como resultado, os estudos sobre o desenvolvimento de novas organizações a partir de uma perspectiva longitudinal começaram a aparecer somente na década de 80, quando vários autores sugeriram que o formato, a mudança, o desenvolvimento e o comportamento organizacional poderiam ser previstos por modelos de ciclo de vida (ADIZES, 1979).

Esta perspectiva de análise afirma que o processo evolutivo de uma empresa é composto por várias etapas, cada uma com suas características particulares, comportamentos organizacionais e práticas de gestão associadas aos valores compartilhados. É necessário conhecer esses estágios, com seus desafios, práticas, valores e perfis dominantes, para realizar uma gestão cultural e desenvolver estratégias e planos de ação visando à melhoria do desempenho organizacional. Embora existam modelos incontáveis de ciclo de vida organizacional (Quinn e Cameron (2006), Greiner (1972) e Adizes (1979)), o autor mais proeminente na literatura sobre a relação entre os ciclos de vida e o modelo de cultura organizacional é Schein (1985).

Ele declara formalmente que as organizações possuem estágios de crescimento, no qual a função de cultura é alterada de acordo com a fase específica em que estiverem. Neste estudo vamos associar a análise das tipologias culturais, destinadas a identificar o tipo predominante de cultura, com o modelo de Schein (1985), para compreender o impacto dessa cultura nas diferentes fases do ciclo de vida e desempenho de uma organização familiar.

Para atingir este objetivo, vamos descrever a nossa metodologia na próxima etapa (item 2) e no item 3, referências teóricas, nós apresentaremos os conceitos relacionados à cultura organizacional (formação, o papel dos fundadores e tipologias) e empresas familiares. Finalmente, no item 4, apresentaremos os nossos resultados, a serem analisados no item 5.

2. METODOLOGIA

A pesquisa começou com uma análise crítica da literatura, e um estudo dos principais conceitos relacionados à cultura organizacional, gestão de negócios familiares e culturais e metodologias utilizadas e tipologias culturais. O próximo passo foi realizar um estudo de caso da empresa chamado *Guapo Loco MexicanFood*, uma rede brasileira de restaurantes mexicanos / bares temáticos, que é uma empresa familiar fundada no Rio de Janeiro em 1996.

Esta pesquisa coletou os dados através de um estudo multimétodo, que incluiu análise documental, workshops, observações e 23 entrevistas individuais usando perguntas abertas com os fundadores, liderança e gerência de nível médio.

Os seguintes documentos foram analisados durante a fase de pesquisa documental: histórico, filosofia, estrutura organizacional, práticas de recursos humanos, plano estratégico, visão e missão, ações de responsabilidade social, manual do trabalhador, processo de socialização, processo de comunicação, estrutura organizacional, sistema de recompensa, o nível de formalidade, a liderança e os valores escritos da empresa.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e variaram entre uma e duas horas de duração. O principal objetivo das entrevistas foi identificar as variáveis organizacionais e comportamentais: os principais desafios, dificuldades e oportunidades encontradas durante o ciclo de vida organizacional; significado compartilhado da existência da organização; processo de comunicação, processo de tomada de decisões e o papel da liderança no processo de mudança organizacional.

A confiabilidade do estudo foi melhorada, destacando o caráter confidencial dos debates e anonimato do entrevistado. Além disso, devido à natureza não-probabilística da amostra de conveniência, os resultados do estudo não podem ser generalizados. As

informações obtidas através de entrevistas incluíram opiniões, pensamentos, percepções e interpretações que foram analisados por meio de uma abordagem qualitativa. Esta análise do conteúdo das entrevistas foi complementada por informações obtidas a partir da observação do participante, considerando que um dos pesquisadores era um membro da estrutura formal da organização.

Assim, nas palavras de Cruz Neto (1994, p. 21), houve um “contato direto entre o pesquisador e o fenômeno observado, em busca de informações sobre a realidade social dos atores sociais em seus próprios contextos”. Entretanto, identificar uma cultura organizacional e obter uma compreensão do seu conteúdo é uma matéria complexa. A construção de tipologia é um instrumento científico adequado que é muito utilizado para analisar e identificar conteúdos complexos da realidade social, como cultura organizacional. (FREITAS, 1991). O objetivo de construção de tipologia (teórica e empírica) é classificar e esclarecer o conteúdo complexo da realidade social e para encontrar um grupo de valores selecionados que governam a sociedade. Tipologias têm uma importância muito prática, pois permitem que os pesquisadores comparem o conteúdo de diferentes culturas organizacionais.

Diversas tipologias de cultura organizacional foram publicadas. (DAFT, 2008; SCHWARTZ, 1999; QUINN. & ROHRBAUGH, 1983; GOFFEE & JONES, 1996; SETHIA & VON GLINOW, 1985; HANDY, 1979; DEAL & KENNEDY, 1982; DONNELLY, 1984; TROMPENAARS, 1994; BARROS & PRATES, 1996; HOFSTEDE, 1991). Neste estudo foram selecionadas as seguintes tipologias em que se baseiam as análises: Sethia& Von Glinow (1985), Handy (1979), Deal& Kennedy (1982), e Donnelly (1984).

3. REFERÊNCIA TEÓRICA

3.1. Cultura organizacional

3.1.1 Definições

A análise das organizações a partir de uma perspectiva cultural tem sido um tema constante de estudo nos últimos anos. Como nós nos tornamos mais conscientes dos aspectos simbólicos das organizações, nós ganhamos uma nova perspectiva para compreendê-los, e é este entendimento que pode explicar sua origem e desenvolvimento. O conceito de cultura e cultura organizacional em particular, já foi definido das maneiras mais diversas. Algumas definições enfatizam o lado estratégico, e outros do lado operacional e sociológicas. (TOMEI et. al., 2008). Schein (1984, 1986) define cultura organizacional como uma série de pressupostos inventados e desenvolvidos por um grupo de pessoas, no decorrer do aprendizado de como se adaptar ao ambiente de negócios, assim como lidar com os desafios

de integração interna. Se o grupo aceita o fato de que essas "soluções" funcionam (e à medida que o fazem) elas serão internalizadas, e os pressupostos passarão a ser, inconscientemente, assimilado e transmitido aos novos membros da organização. Isso, segundo Schein (1983) é como uma cultura organizacional é criada.

Segundo Schein (1990, 1993), a cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis constituídos por instrumentos visíveis, valores que regem o comportamento das pessoas e inconsciente básico, pressupostos invisíveis que são tidos como certezas. Estes três níveis representam um grau de dificuldade crescente na análise. De acordo com a metodologia de Schein para decifrar a cultura de uma organização é necessário expandir seus pressupostos básicos, ou em outras palavras, o paradigma de sua identidade cultural. Liderança é a fonte original das crenças e valores que permitem a um grupo começar a lidar com seus problemas internos e externos. Se as propostas de um líder funcionam e continuar a funcionar, o que começou como apenas suposição do líder torna-se gradualmente uma suposição compartilhada.

Uma vez que um conjunto de pressupostos básicos compartilhados é formado por esse processo, ele pode funcionar como um mecanismo de defesa cognitiva, tanto para os membros individuais quanto para o grupo como um todo. Em outras palavras, os indivíduos e os grupos buscam estabilidade e significado. Uma vez alcançado os objetivos, é mais fácil distorcer dados novos através de negação, projeção, racionalização, ou diversos mecanismos de defesa, do que mudar o pressuposto básico.

A questão controversa da gestão cultural tem sido objeto de um grande número de estudos, especialmente aqueles relacionados com a transformação cultural. No entanto, Schein (1985b) afirma que mudar a cultura de uma organização, no sentido de alterar os pressupostos básicos é muito difícil, demorado e provoca um elevado nível de ansiedade.

3.1.2 A visão / sonho do fundador

As companhias são normalmente criadas pelos fundadores, que possuem uma visão do negócio e serviço ou produto que eles criarão e produzirão. Segundo Schein (1983), os empresários têm opiniões fortes a respeito da natureza do mundo dos negócios, que derivam de sua própria experiência, personalidade e cultura na qual foram criados. Os fundadores internalizam esses traços culturais na nova organização por meio de um conjunto de mecanismos, que vão desde o ensino informal, relatos de experiências passadas e ainda aqueles relacionados a recompensas e status. Lipton (2003) sugere que a cultura criada com

base na visão ou sonho do fundador, gera mais controle do que normas ou procedimentos formais. Às vezes, uma extrema devoção à cultura do fundador assume uma forma quase religiosa, tornando os membros totalmente identificados com ele, aceitando e assumindo os seus valores, crenças e comportamentos.

3.1.3. Formação da cultura organizacional

Os fundadores desempenham um papel fundamental no início do desenvolvimento da cultura de uma organização (Figura 1). Eles transmitem suas experiências com base na cultura em que cresceram, através dos mecanismos descritos por Schein (1983) para o grupo que estiverem liderando, e essas experiências são internalizadas como soluções para os problemas de integração interna, assim como da adaptação externa.

A cultura organizacional resultante é uma mistura de valores, crenças e princípios compartilhados pela organização. Esses elementos culturais são freqüentemente aprendidos de forma não explícita, mas só são aceitos quando o grupo percebe que as soluções estão funcionando.

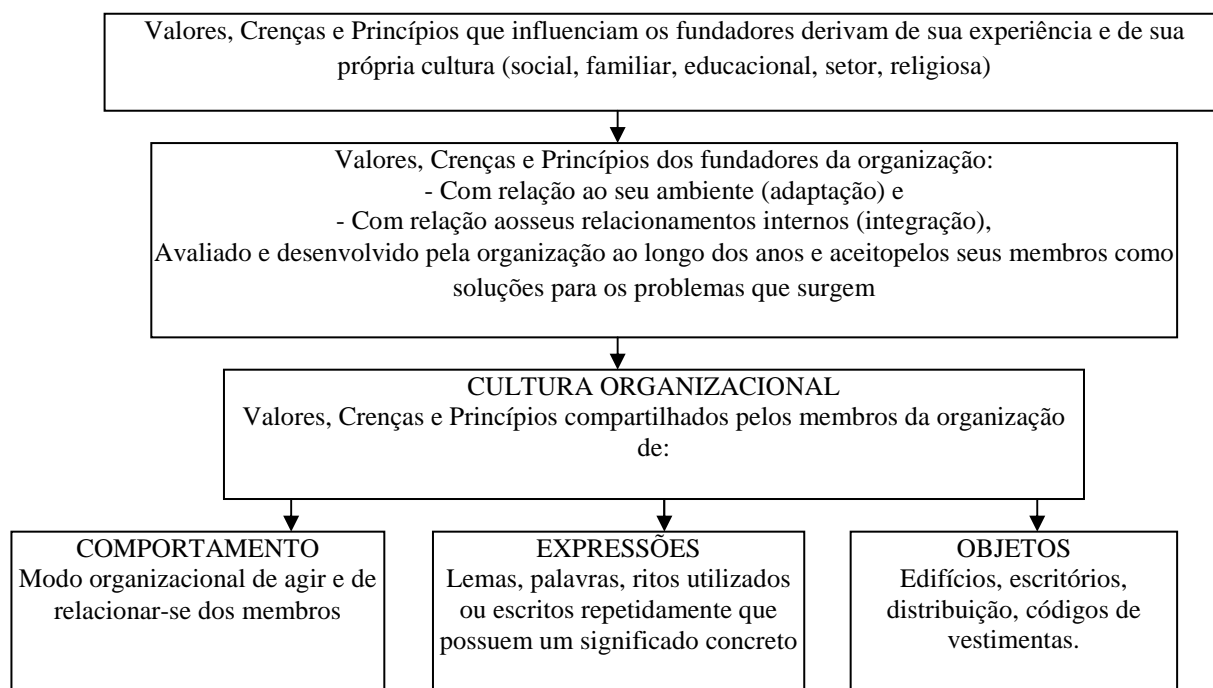


Figura 1: Papel dos fundadores na construção da cultura organizacional
Fonte: Freitas, M. E. (1991)

Segundo Schein (1985a), as organizações possuem um ciclo de vida multiestágio e a cultura organizacional assume funções diferentes em cada uma dessas etapas. Ao analisar um estágio específico de uma organização, é possível identificar os momentos mais adequados e

de mecanismos mais eficientes para a gestão da cultura organizacional, conforme apresentado abaixo, de forma resumida, na Tabela 1:

Tabela 1: Estágios de crescimento, funções da cultura e mecanismos de mudança

Estágio do crescimento	Funções da Cultura	Mecanismos de Mudança
I – Nascimento e primeiros estágios de crescimento		
Dominação Familiar	Demarcação de competência e origem de identidade. "Cola" que mantém a companhia unida. A organização busca integração. Forte ênfase em socialização.	1. Evolução natural 2. Evolução auto-orientada 3. Evolução de Gestão através de personalidades 4. Revolução de Gestão realizada por pessoas de fora
Fase de Sucessão	Cultura se torna um campo de batalhas entre liberais e tradicionalistas. Sucessores são avaliados para ver se eles irão preservar os valores culturais.	
II – Meia-idade Organizacional		
Novos produtos Integração vertical Expansão geográfica Fusões e aquisições	Integração cultural diminui conforme novas subculturas são desenvolvidas. Oportunidade para direcionar a mudança cultural.	5. Mudança planejada 6. Sedução tecnológica 7. Através de escândalos, explosão de mitos 8. Agentes de intervenção
III – Maturidade Organizacional		
Maturidade do mercado Estagnação/estabilidade interna Falta de motivação para mudar	A cultura se torna resistente a inovações. Preserva as glórias do passado, é avaliado como origem da auto-estima.	9. Persuasão coerciva 10. Mudança de posições 11. Recuperação, destruição e renascimento
Opções de transformação:	A mudança cultural é necessária. Elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados. A mudança cultural é possível ou o pode permitir o seu desenvolvimento.	
Opções de destruição: Falência e recuperação Aquisição de controle e recuperação Fusão e assimilação	A cultura muda em níveis básicos. A cultura muda através de uma mudança de posição massiva de pessoas-chave.	

Fonte: Schein, Edgar H. "How Culture Forms, Develops, and Changes", em: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

3.1.4. Tipologias culturais

O estudo de tipologias culturais é uma ferramenta útil para alcançar uma compreensão das diferentes culturas e pode ser muito útil na identificação do estágio de evolução da cultura de uma companhia. Em nosso trabalho utilizamos quatro tipologias culturais descritas abaixo:

3.1.4.1. Sethia & Von Glinow (1985)

Esta classificação tem como base a importância do sistema de recompensa como um modo de gerir a cultura de uma organização, devido à forte interdependência entre a recompensa e a cultura. Com base no comportamento desta interdependência e da orientação da organização em termos de recursos humanos e desempenho, os autores desenvolvem um

modelo em que se definem quatro formas básicas de cultura organizacional: Cuidadosa, Integrativa, Apática ou Exigente. Essas tipologias refletem um grau de organização de consideração relacionado às pessoas e desempenho e as culturas assim definida podem ser organizadas em quatro quadrantes. (Tabela 2).

Tabela 2: Tipologia de cultura organizacional de Sethia & Von Glinow

Importância do desempenho	Alto	Cuidadosa	Integrativa
	Baixo	Apática	Exigente
		Baixo	Alto
Importância do desempenho			

Fonte: SETHIA, N & VON GLINOW, M. A. "Arriving at Four Cultures by managing the Reward System", em: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey Bass, 1985.

Cultura apática: indiferença em relação às pessoas ou desempenho. Estado de moral baixo e cinismo permeiam a organização e seus líderes demonstram incompetência nessa situação. Sua sobrevivência está complicada, mas pode persistir devido ao seu posicionamento forte ou tamanho da participação no mercado. O sistema de recompensa não é transparente e não consegue reconhecer tanto o bom desempenho quanto a falha.

Cultura Cuidadosa: muito cuidadosa com as pessoas e não exige altos níveis de desempenho. Seu caráter paternalista pode estar presente na filosofia dos fundadores ou líderes. Sistema de recompensa relacionado à segurança no emprego, equipes, cooperação e conformidade.

Cultura Exigente: pouca preocupação com as pessoas e é voltada ao desempenho. Grandes recompensas, mas altamente variável: "sobrevivência do mais apto".

Cultura Integrativa: ambos os aspectos (pessoas e desempenho) são mutuamente fortalecidos. Sua preocupação com as pessoas não é paternalista, mas, diferentemente de uma cultura exigente, as pessoas são respeitadas e o objetivo é atrair e reter talentos.

3.1.4.2. Charles Handy (1979)

Com base em estudos de Roger Harrison sobre a natureza e ideologia das organizações, o autor desenvolve outra classificação da cultura de uma organização, analisando como os seus canais de poder são refletidos em seus sistemas e estruturas.

Seu modelo de análise as questões que envolvam o poder e suas conseqüências para a estrutura da organização e dos sistemas, classificando cultura organizacional em quatro formas básicas: cultura do Poder, da Função, da Tarefa e Existencial.

Cultura do Poder: sua estrutura se assemelha a uma teia com poder localizado no centro. Caracterizado por um pequeno número de regras ou procedimentos, o julgamento por resultados, foco individual e controle exercido pelo centro. Líderes com uma mentalidade voltada para o poder e políticas são os que se encaixam melhor com essa cultura.

Cultura da Função: o perfeito exemplo seria um sistema burocrático, com uma orientação lógica e racional. Caracterizada pela segurança e previsibilidade, pode ser encontrada em setores onde as economias de escala são mais importantes que a flexibilidade, ou quando as características técnicas e de especialização são mais importantes do que a inovação.

Cultura de Tarefa: orientada para um trabalho ou projeto específico. O trabalho em equipe é altamente estimulado e ele se encaixa em mercados onde a flexibilidade, velocidade, criatividade e sensibilidade em relação a mudanças no mercado são fundamentais.

Cultura Existencial: raramente encontrado, este tipo de cultura foca principalmente o indivíduo. Nenhum objetivo tem precedência sobre as pessoas, que se unem para apoiar uns aos outros para atingir os objetivos individuais.

3.1.4.3. Deal& Kennedy (1982)

Segundo esses autores, a cultura organizacional, assim como na tipologia de Sethia& Von Glinow, é baseada em dois fatores: o nível de risco associado com as atividades da empresa e da velocidade com que a empresa e seus funcionários recebem *feedback* sobre suas decisões estratégicas e se estas estratégias foram bem sucedidas. Com base nessas premissas, os autores classificam a cultura organizacional como: cultura do *Tough Guy* / Macho, do Trabalho Duro / Muita Diversão, Arrisque a Sua Empresa e cultura do Processo.

Tabela 3: Deal& Kennedy tipologia da cultura organizacional

Nível de Risco	Alto	Tough Guy/Macho	Arrisque a sua Empresa
	Baixo	Trabalho Duro / Muita Diversão	Processo
		Rápido	Lento
Velocidade de Feedback			

Fonte: HANDY, C. Deuses da Administração: Como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1979.

Cultura do *Tough Guy*/Macho: ambiente altamente individualista, com alto nível de propensão ao risco e feedback rápido. Cultura voltada para a velocidade, onde as decisões são

tomadas rapidamente, voltadas para a competição e com prazo muito curto: cirurgiões, consultores, esportes e mercados financeiros.

Cultura do Trabalho Duro/ Muita Diversão: empresas com um elevado volume de trabalho, mas que não é vital. Feedback rápido, mas o nível de risco é baixo: Avon, McDonald's, Sears e outros.

Cultura do Arrisque a Sua Empresa: feedback lento e alto nível de risco, geralmente em empresas com grandes investimentos e retornos lentos, como na indústria farmacêutica, indústrias de petróleo e mineração, assim como centros de pesquisa. As pessoas são autogestionárias, respeitam competência técnica e compartilham conhecimentos.

Cultura do Processo: de baixo risco e retorno lento: bancos, agências governamentais e indústrias com um elevado nível de regulamentação. As pessoas estão mais preocupadas com o "como" do que com "o quê", com foco na perfeição técnica.

3.1.4.4. Donnelly (1984)

Este autor identifica três formas culturais, que estão relacionadas ao planejamento e são altamente influenciadas pela personalidade do líder. Estas culturas são: Excelente, Fuzzy (Vaga) e Horrível.

Cultura Excelente: altamente planejado, a organização, assim como o seu pessoal tem uma noção clara da missão da empresa. A comunicação flui perfeitamente, todos sabem exatamente para onde estão indo e o que se espera deles.

Cultura Fuzzy (Vaga): não há um rumo claro e é frequentemente encontrado em organizações com uma alta rotatividade nas posições de liderança. Não há inovações.

Cultura Horrível: constantemente em um estado de crise. As pessoas estão sempre "apagando incêndios". Atmosfera desagradável, geralmente administrada por proprietários ou famílias que pensam que sabem o que é melhor para todos, sempre.

3.2 Negócios familiares

Embora as empresas familiares sejam os maiores empregadores do mundo e respondam por quase metade do PIB do mundo, elas parecem conter as sementes de sua própria destruição, à medida que poucas sobrevivem até a sua primeira mudança de geração (DAVIS, J. et. al., 1997). Entretanto, seria errado supor que essas restrições as impedem de se tornarem mais do que apenas pequenas ou médias empresas. Algumas das maiores empresas do mundo, como Wal-Mart Stores, a Ford Motors, a Samsung e a LG grupos, Fiat, PSA

Peugeot Citroën, BMW, Motorola Inc. são controladas por famílias. Portanto, há processos que permitem que organizações que nascem do sonho ou visão de um empresário se transformem em empresas maduras, com a capacidade de perpetuar a sua vida empresarial através dos ciclos e fases que terão necessariamente de passar. De acordo com Vidigal (1996) os estudos de gestão geralmente focam em empresas de capital diversificada ou naquelas onde o controle é concentrado nas mãos de poucos acionistas. Nestas organizações apenas duas dimensões pode ser caracterizado: a propriedade e gestão. Empresas familiares adicionam uma nova dimensão às duas anteriores: a da família. Após geralmente ter começado como o resultado das intenções e do trabalho de seus fundadores, essas organizações se tornam cada vez mais complexas conforme novos membros da família entram nos negócios. Com base no estudo das organizações e empresas familiares como sistemas, Davis et al. (1997) desenvolveu o "Modelo dos três círculos" (figura 2) que consiste na visualização dos três subsistemas independentes, que estão intimamente relacionados no negócio familiar: família, de negócios e estrutura de propriedade. Esse modelo permite que as fontes de conflitos e os desejos de cada membro dos subsistemas sejam identificados, contribuindo assim para ilustrar a natureza dos negócios da família.

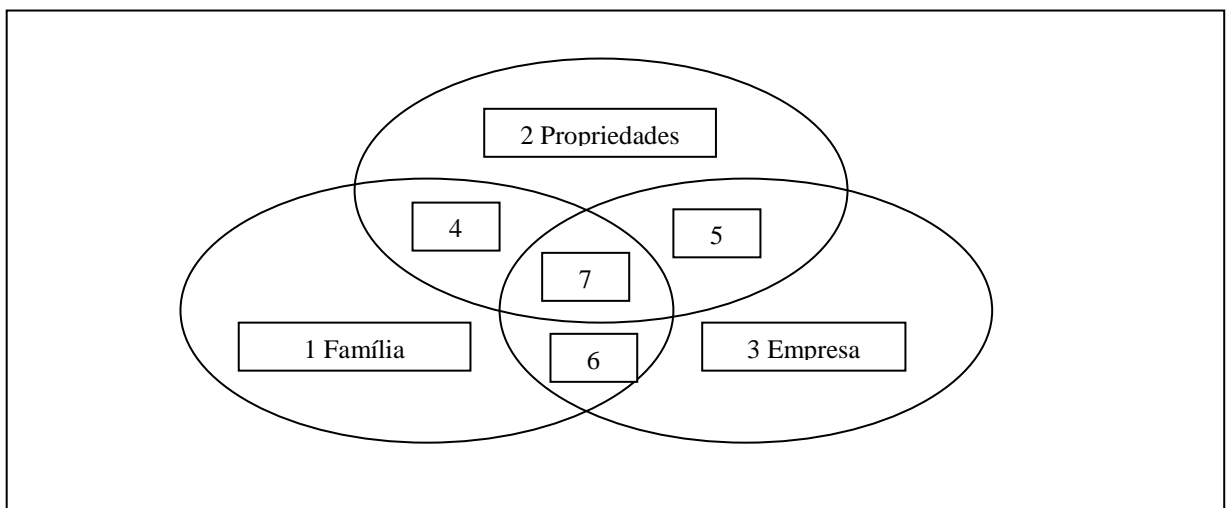


Figura 2: Modelo dos três círculos.

Fonte: DAVIS, J., GERSICK, K., HAMPTON, M., LANSBERG, I. *Generation to Generation: Life Cycle of Family Business*. HBS Press Book, 1997.

Este modelo apresenta várias novas áreas de intersecção, o que aumenta as fontes de possíveis conflitos e as necessidades e desejos de cada membro desses subsistemas. O entendimento das complexas interações (que correspondem a áreas de 4-7, na figura 2) entre estes três subsistemas nos permitirá analisar melhor os problemas que afetam as organizações familiares e suas causas. Por exemplo, um acionista que não seja um membro da família

controladora nem um funcionário estará na área 2. Um membro da família com ações e uma posição de gerência será encontrado na área 7. Cada um dos interesses específicos destes subsistemas pode ser facilmente percebido e isso é o que faz com que o "modelo de três círculos" seja amplamente aceito pela sua elegância e perspicácia. Por exemplo, os membros do subsistema de 4, ou seja, os membros da família que possuem ações, mas sem qualquer função de gestão, estarão naturalmente inclinados a exigir pagamentos mais elevados dos dividendos, diferente dos membros da área 6 (família, não-acionistas, mas com funções de gestão), e mesmo aqueles da área 7, que geralmente têm uma visão mais em longo prazo do negócio. Compreender as interações complexas (áreas 4, 5, 6 e 7 do modelo) entre estes três subsistemas torna mais fácil analisar os problemas de uma empresa familiar e suas causas. Este modelo foi ampliado posteriormente para incluir a variável de tempo, principalmente devido à problemática em relação à questão do desenvolvimento do plano de sucessão mencionada acima. O novo modelo, intitulado “Modelo de Desenvolvimento”, projeta o desenvolvimento dos três fatores (de negócios, estrutura de propriedade e família) ao longo do tempo, como mostrado abaixo: (Figura 3).

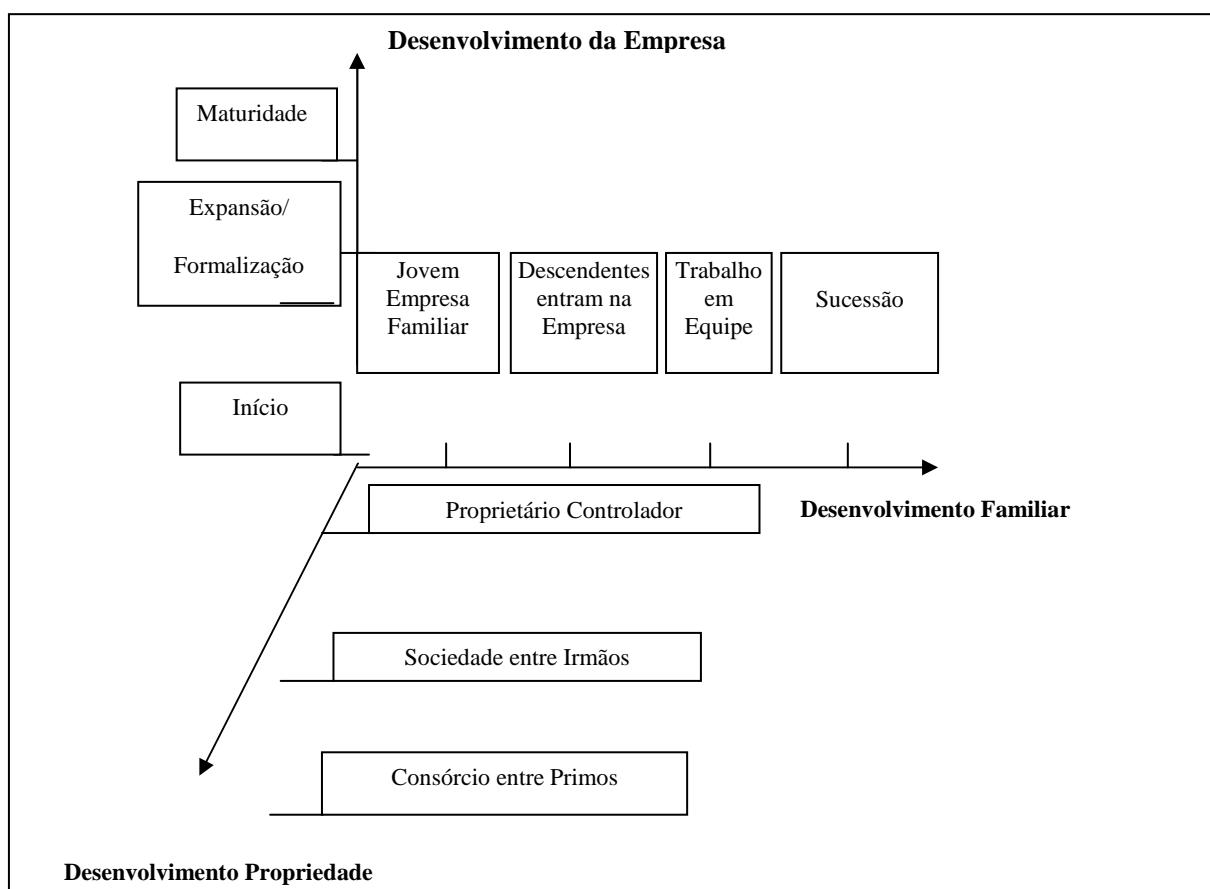


Figura 3 – Modelo de Desenvolvimento Tridimensional

Fonte: HSM Management – Empresas Familiares – O Desafio da Continuidade (2003).

Os momentos de transição entre as fases, ao longo de cada um dos três eixos, são as mais delicadas e desafiadoras e que exigem uma maior atenção dos gestores. Um nível elevado de incerteza preocupante ocorre durante esses momentos, criando insegurança e ansiedade na organização. A forma como estes períodos de transição são geridos pela organização é fundamental para o sucesso em longo prazo da empresa. Estas mudanças requerem esforços diferentes daqueles desenvolvidos durante os períodos de estabilidade e crescimento, uma vez que são atividades estratégicas, e não tático-operacionais.

A primeira dimensão, a da propriedade, dividida em três fases no modelo, pode ser de fato uma combinação de vários outros, em vez de estar limitada a três categorias. Mas há um sentido de desenvolvimento por trás dela, mostrado por este eixo, que é o sentido da fragmentação da propriedade. Estes três estágios explicam a maioria das mudanças que ocorrem durante a vida das empresas familiares. A dimensão familiar segue o ciclo de desenvolvimento de um núcleo familiar e, geralmente, estas fases ocorrem inevitavelmente. Quando o controle da empresa se concentra novamente no eixo mostrado acima (dimensão de propriedade), o ciclo da família começa tudo de novo. Na dimensão de desenvolvimento da empresa nas três etapas mostradas capturam as principais diferenças: há sempre um ponto de partida, com características próprias, ligadas ao fundador. Depois empresas se estabelecem no mercado, com suas operações, atingindo um nível estável conforme eles tentam ajustar sua curva de crescimento e as estruturas internas às necessidades da evolução do grupo de propriedade e o desenvolvimento da família.

O estágio final da maturidade do negócio tem sua raiz na avaliação de mercado, quando os seus produtos começam a obter margens mais baixas e já não são facilmente distinguíveis dos da concorrência. Mas a maturidade não deve ser visto como o estágio final da evolução sustentável da empresa. Há duas possíveis saídas a partir desta fase para uma empresa familiar: renovação e reciclagem ou a morte da empresa. É evidente que as três dimensões não possuem uma dinâmica totalmente independente, principalmente nas suas fases iniciais. Se uma empresa está se desenvolvendo de forma saudável, a caminho da maturidade e renovação, ela deve passar por uma fase de abertura e flexibilidade, tanto nas dimensões de propriedade e ciclo familiar. Lansberg (1988) nos lembra que 70% das empresas familiares são vendidas ou fechadas após a morte ou a retirada do seu fundador. Isto ocorre principalmente devido ao fato de que muitas características positivas são associadas à propriedade e as famílias facilmente se perdem nesta fase.

De acordo com Vidigal (1996), a sucessão constitui o maior momento de crise para uma empresa familiar e, portanto, requer uma preparação cuidada e planejamento por parte do fundador. No entanto, até o planejamento da sucessão pelo proprietário e sua aceitação por parte do resto da família não garante que a visão que deu origem à cultura da organização será perpetuada. As dimensões do modelo de desenvolvimento apresentado devem evoluir em harmonia, através de diferentes fases com os mecanismos de mudança necessários, onde a cultura da organização tem um papel fundamental. Uma vez que a sucessão tenha sido concluída sua visão do futuro deve ser compatível com a cultura da organização, e a última deve ser compatível com a situação da organização em cada uma das três dimensões. Mas uma das principais questões que precisam ser respondidas, durante a fase de planejamento de sucessão, depende da compreensão da visão geradora que está cedendo o controle e da visão que vai recebê-lo. Essas percepções, que podem ser diferentes, formam o contexto organizacional em que ocorre a sucessão e determinar se os filhos serão incentivados a entrar no negócio, assim como a forma como a cultura organizacional é percebida e se esta é aceita pelos sucessores.

4. RESULTADOS: MODELOS DE GESTÃO E TIPOLOGIAS CULTURAIS

4.1 História do Guapo Loco: a função da família e liderança

Nosso estudo de caso começa com a história pessoal do fundador da organização Carlos Davies, um jovem empreendedor brasileiro. Ele é o presidente e fundador do Guapo Loco e fez um pouco de tudo em sua vida: desde a sua juventude, ele mostrou o seu talento empreendedor ao consertar pranchas de surf ou atuando como DJ em festas de amigos.

Ele se mudou com sua família para os EUA aos 22 anos de idade e começou no negócio de Alimentos & Restaurantes, primeiramente como lavador de pratos, então assistente de cozinheiro, trabalhando até chegar a cumin, garçom, barman, e subgerente. Em San Diego, Califórnia, em busca do típico sonho brasileiro de seguir surfando atrás de ondas, ele começou a trabalhar em hotéis como um organizador de banquetes, alcançando cargos como: assistente de gerente de banquetes, gerente de banquetes, Assistente de Diretor de Alimentos & Bebidas, até se tornar o diretor de Alimentos & Bebidas dos três hotéis mais prestigiados da cidade. Ele sempre trabalhou arduamente e demonstrou dedicação e lealdade à empresa. Algumas de suas realizações foram reconhecidas e ganhou alguns prêmios internacionais e prêmios nos EUA. Em 1992, Carlos Davies teve uma boa oportunidade para voltar ao Brasil, como sócio de uma empresa. Mas, devido à falta de experiência e adaptação às práticas culturais e profissionais no Brasil, o negócio falhou. Sonhando ter seu próprio

negócio, e em sintonia com o crescente nicho mexicano no Brasil, ele decidiu arriscar um vôo solo e abrir o seu próprio restaurante de comida mexicana. Ele fundou o Guapo Loco. Ao longo de dez anos, ele expandiu seu primeiro restaurante em uma cadeia de cinco lojas próprias, Restaurantes TexMex e duas franquias, ambos utilizando o modelo Bar Temático. A empresa é um negócio familiar, da qual três dos quatro irmãos da família Davies são proprietários. A mãe deles e duas esposas também trabalham na empresa.

4.2 Guapo Loco: diagnóstico cultural

Apesar do fato de que a empresa tem uma missão declarada, que é “Alto padrão de alimentos com qualidade, com um compromisso com a autenticidade do México, um lugar divertido para se estar, com preço justo”, e valores (trabalho, lealdade, dedicação e compromisso), os propósitos estratégicos e a visão da empresa ainda não foram definidos. Um fato distintivo na gestão da empresa é que a profissionalização não é uma prioridade. Não há funções de trabalho claras, talvez devido à característica de parceria do negócio, gerido por uma família. De acordo com os irmãos Davies, a gestão do Guapo Loco tem como base o “sentimento”. Uma formação acadêmica e de melhores práticas não são valorizadas. A empresa é administrada como uma continuação da casa dos Davies. Com base em entrevistas e observação do participante, nós preparamos a Tabela 4, que resume o diagnóstico organizacional do Guapo Loco, em termos de seu Sistema de Comunicação, Relações com Funcionários, Estrutura Organizacional, Nível de Formalidade, Liderança, Sistema de Recompensa, Processo de Tomada de Decisão, Valores e o Processo de Socialização.

Tabela 4: Diagnóstico organizacional do Guapo Loco

Item	Descrição
Sistema de Comunicação	Os canais informais de comunicação são a forma mais eficiente de acessar o sistema de informação.
Relações com Funcionários	Paternalismo forte
Estrutura Organizacional	Não é bem definida. Os cargos, as funções e as responsabilidades são igualmente indefinidas.
Nível de Formalidade	Devido ao fato dos líderes serem irmãos ou membros de uma mesma família, as relações interpessoais são absolutamente informais
Liderança	Visto pelos funcionários como o <i>core business</i> . Os Líderes contam com muito dinamismo, entusiasmo e improviso.
Sistema de Recompensa	Sistema informal, sem critérios técnicos para definir as promoções, benefícios e salários.
Processo de Tomada de Decisão	Totalmente centralizado na parte superior. Os funcionários não têm nenhuma delegação de autoridade ou autonomia para tomar decisões estratégicas.
Valores	Lealdade e comprometimento afetivo com a empresa, entre empregadores e funcionários, em um clima bom e satisfatório.
Processo de socialização	Reforçado com reuniões informais e hábitos como jogo de futebol, churrascos, aniversários ou festa de Natal. Os funcionários se sentem orgulhosos de pertencer à família Guapo.

Fonte: Dados principais.

4.3. Diagnóstico cultural do Guapo Loco

Conforme apresentado nas referências teóricas, de acordo com a metodologia para decifrar a cultura de uma organização de Schein (1993, 1990), é necessário expandir seus pressupostos básicos, ou em outras palavras, seu paradigma cultural. No caso Guapo Loco, podemos caracterizar esse paradigma cultural, através de:

a) O **ambiente físico de trabalho**, que promove a **informalidade**, com os restaurantes coloridos, todos decorados com elementos mexicanos e o código de vestuário é muito casual, pois esta é a idéia que o restaurante deseja passar para os seus clientes.

b) **Hábitos e cerimônias** são as atividades elaboradas e planejadas que compõem um evento especial e são muitas vezes realizados para o benefício de um público. No Guapo Loco podemos perceber há pouca ou nenhuma **ação de rebaixamento**.

Tudo é feito para evitar demissões e para tornar estes processos mais respeitosos e menos traumáticos possíveis. Ações de confirmação (ou reforço) são as mais praticadas principalmente através da promoção de funcionários considerados leais e comprometidos com o negócio. Há transição freqüente e ações de renovação. Elas normalmente são realizadas durante os programas de treinamento. Elas são sempre utilizadas nas contratações, mudanças de gestão e/ou renovação de equipes (construção de equipe, fora do ambiente de trabalho). Outros programas de socialização importantes são realizados pela sede ao promover a integração entre todos as filiais, tais como: Dia das Crianças, campeonatos de futebol, terminando com um grande evento organizado pelo Departamento de Recursos Humanos, assim como a Festa de Natal.

c) Os **heróis** de histórias servem como modelos. O **conto sobre a saga do presidente da companhia**, que iniciou sua vida profissional, realizando trabalhos como os de seus funcionários, é um bom exemplo de um herói. A história ressalta os valores do presidente, o trabalho aventureiro, duro, inovador, destemido, e espírito empreendedor, considerados fundamentais para o negócio.

d) Analisando as quatro **tipologias culturais** apresentados, e com base em fontes secundárias e primárias, é possível classificar a cultura Guapo Loco conforme a Tabela 5.

e) Em relação ao ciclo de vida organizacional, com base no modelo de Schein (1985a), podemos dizer que o Guapo Loco está entre a fase de **Dominação Familiar e Meia-Idade Organizacional**, o ponto em que a direção da cultura pode ser mudada e gerida.

Tabela 5- Tipologias Culturais Guapo Loco

Modelo	Descrição
Sethia& Von Glinow (1985)	Cuidadosa Cuida do bem-estar dos seus membros sem impor um alto padrão de desempenho. A empresa está preocupada com o ambiente organizacional e adota uma postura paternalista.
Handy (1979)	Cultura existencial/ do poder O processo de decisão é centralizado, o poder central exerce grande influência e presença do líder é muito importante. A empresa valoriza o conhecimento técnico e estimula o trabalho em equipe em atividades do dia a dia.
Deal& Kennedy (1982)	O tough-guy/Macho A cultura tende a ser jovem, individualista, uma cultura voltada para a velocidade, onde as decisões são tomadas rapidamente e são competitivas, voltadas para um prazo muito curto.
Donnelly (1984)	A organização pode ser caracterizada como uma cultura Fuzzy (Vaga) , onde tudo é incerto e existe uma grande resistência às inovações.

Fonte: dados primários

A cultura da empresa atualmente inibe a inovação, e preserva as glórias do passado, utilizando-se desta última como uma fonte de auto-estima e defesa. As restrições com relação à inovação, devido às barreiras culturais, podem cegar a liderança da empresa para a necessidade inerente de gestão da cultura. (Figura 5)

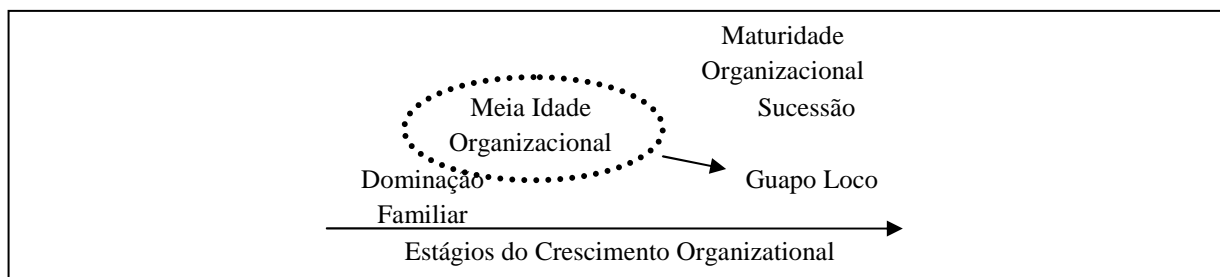


Figura 5: Estágios do crescimento organizacional

Fonte: Elaborado pelas autoras.

f) Com relação à **liderança**, como a cultura organizacional não mudou de **cultura existencial / de poder para uma cultura de função / tarefa** (segundo o modelo de Handy) como deveria para acompanhar a evolução de novas estratégias, negócios e ambiente, a organização enfrentará a crise com os mesmos métodos estabelecidos durante a fase de nascimento.

Como CEO Carlos Davies não tem sucessores para assumir seu lugar como um líder carismático, ele não vai ser capaz de gerir a sucessão sem a evolução necessária da cultura organizacional.

A visão que o presidente Carlos Davies transmite a sua organização cumpre os princípios descritos por Lipton (2003) e reforça a cultura **tough-guy/Macho** (de acordo com o

modelo de Deal & Kennedy): sua razão de viver sendo a proteção de sua família a qualquer custo, como é estratégia informal para alcançar seu “propósito maior”, quanto aos Valores, são aqueles que ele internaliza na organização que ele criou: lealdade, mas também todo um conjunto de valores machistas, derivados de sua cultura familiar.

Esta situação confirma a teoria de organização, que afirma que os valores dos líderes são os padrões e modelos sobre o que é importante para uma sociedade ou organização. As origens da cultura residem na ação dos líderes e é reforçado pela líder. Muitos líderes fazem seus seguidores acreditarem que eles são necessários e levam as suas opiniões em consideração, quando na verdade eles só querem seduzi-los a uma aceitação total dos seus objetivos (Enriquez, 1989; Tomei & Hilal, 2006).

Em organizações como Guapo Loco, os funcionários estão sujeitos algumas vezes ao estresse profissional constante, assim como os líderes que encarnam a personalização / personificação do poder (onde o herói do mito está sempre presente), para garantir o seu reconhecimento profissional. O presidente Carlos Davies, portanto, personifica o exercício constante de poder e sedução em sua busca de submissão imediata e absoluta.

Nós podemos rapidamente definir a personalização do poder como um fenômeno externo a própria autoridade e que permite que o poder seja personificado na pessoa que o tem. Quando a personalização do poder é associada à personificação, podemos observar a síndrome de estrela.

Os valores dos líderes representam não somente os padrões, mas também os novos modelos em relação ao que é importante para uma sociedade ou uma organização. Como dito acima, as origens da cultura estão na ação dos líderes e é fortalecida por eles. Quando uma cultura organizacional é disfuncional, a liderança é o instrumento-chave para a aprendizagem e para a introdução de inovações. (Schein, 1985)

Em ambientes organizacionais, com uma cultura que é muito centrada no líder, como no caso da organização Guapo Loco, os seus valores devem ser o padrão e o modelo desta cultura. Tomei & Hilal (2006) apontam que o líder às vezes submete a organização a um estresse profissional constante, reforçando a personificação do líder.

No caso em estudo, essa função é executada pelos rituais e princípios da cultura familiar, internalizada pelo fundador da organização. Mas a cultura organizacional deve evoluir à medida que novas estratégias se tornam necessárias devido à mudança do ambiente competitivo e acompanhar a evolução da dimensão da empresa.

5. CONCLUSÕES

Com base no diagnóstico cultural da organização Guapo Loco, nós buscamos compreender o impacto da cultura nas diversas fases do ciclo de vida e desempenho de uma organização familiar. O estudo permitiu identificar a existência de uma cultura paternalista na organização em questão, com uma liderança forte que personaliza o poder e dificulta o processo de profissionalização da organização.

Para enfrentar o ambiente competitivo e altamente instável encontrado na indústria de restaurante e bar no Rio de Janeiro, a Guapo Loco deve abandonar a cultura atual com a sua abordagem paternalista e foco excessivo sobre a figura do presidente, onde as decisões são tomadas como há 10 anos, quando a empresa ainda era um negócio com somente uma loja.

Como visto no caso em questão, é possível que a sucessão fique presa pela cultura em que nasceu, e não seja capaz de promover as mudanças necessárias para a evolução da organização. Vimos que, conforme atinge a maturidade, a empresa, a família, e as dimensões da propriedade exigem uma adaptação similar à medida que, nesta fase, a organização necessitará mais cedo ou mais tarde ter de se reinventar ou desaparecer. Nesta fase, a cultura da organização pode tornar-se disfuncional e impedir a adaptação necessária para que a sucessão ocorra, pondo assim em risco a sobrevivência da organização.

O objetivo principal deste trabalho, que foi analisar o impacto da cultura no desempenho organizacional, através da análise da organização Guapo Loco, foi atingido quando mostramos que não seria possível implementar novas estratégias impostas pelo ambiente competitivo, sem mudanças na cultura organizacional.

No processo de redefinição estratégica, o alinhamento da cultura para os novos objetivos seria muito importante. A sua execução poderia ocorrer apenas através da implementação de políticas de gestão, tais como:

a) Revendo o papel do CEO e personalização do poder (onde o herói do mito está sempre presente). O grupo e os membros individuais se encontram numa posição frágil, principalmente quando o líder é um “todo poderoso”, e os seguidores já tem o “germe da sedução”, aumentando a probabilidade de serem utilizados como instrumentos em um jogo patológico. Desta forma, o líder irá manipular indivíduos, grupos e culturas que estão em uma posição frágil em termos de identidade, crenças e valores. Somente se este líder for excluído deste lugar patológico, e perder a sua posição idealizada, o grupo e a cultura irão conscientemente compreender que é parte do estilo do líder tentar colocar as pessoas em uma

posição onde possam ser facilmente manipuladas. Mas, isso só acontecerá quando os resultados forem ruins e a liderança e a cultura organizacional estiverem afetando o desempenho organizacional.

b) O planejamento detalhado do processo de sucessão e de propriedade administrativa. Do ponto de vista cultural, para que esta transição possa ser feita de uma forma positiva para o grupo, é necessário não quebrar as regras do jogo, mas aproveitar o momento para fazer as mudanças estratégicas necessárias.

c) Portanto, um plano de negócios muito cuidadoso e detalhado deve ser preparado com uma visão de longo prazo, incluindo a gestão e as tarefas atribuídas à família no negócio. A boa gestão dos momentos de transição é vital para a sobrevivência de uma organização familiar.

d) A contratação de pessoas, de fora da empresa ou da família, criando comitês administrativos e/ou de família. Isto proporciona um processo de gestão com uma visão independente e ajuda a mediar possíveis discordâncias entre parentes, evitando assim os impactos no desenvolvimento do negócio.

e) A explicação clara dos objetivos, missão e resultados da família e da organização, para que possa ser obtido o propósito e o compromisso de todos.

REFERÊNCIAS

ADIZES, L. Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. **Organizational Dynamics**, v.8, n.1, 1979.

ANDREWS, William A.;DOWLING, Michael J. Explaining performance changes in newly privatized firms. **Journal of Management Studies**, Sep.1998.

ARRIGHI, Giovanni. **O Longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo**. Rio de Janeiro: Contraponto,1996.

BARROS, B.T. de; PRATES, M.A.S. **O Estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

CANCLINI, N.G. **A Globalização imaginada**. São Paulo: Editora Iluminuras, 2003.

CRUZ NETO, Otávio. O Trabalho de campo como descoberta e criação. In: SEIFFERT, Peter Quadros. **Modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual: um ensaio na Embraer S.A.** 2002. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

DAFT, R. **Organizações, teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

DAVIS, J. et al. **Generation to generation: life cycle of family business**. HBS Press Book, 1997.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DENISON, Daniel R.; MISHRA, Aneil K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, mar./apr. p. 204-223, 1995.

DESSLER, G. **Winning commitment**. New York: McGraw Hill, 1993.

DONNELLY, R. The Interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values. **Managerial Planning**, v. 32, may./jun. 1984.

ENRIQUEZ, Eugene. **L 'individu pris au piège de l'entreprise stratégique**. **Revue Conexions**, Paris, v. 54, 1989.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1991.

GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. What holds the modern company together? **Harvard Business Review**, nov./dec., p. 133-148, 1996.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 3, 1972.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Do You really have a global strategy? In: OHMAE, K. The Evolving global economy. **Harvard Business Review Book**. Jul/ago. 1985.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1979.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

HSM Management – Empresas Familiares – O Desafio da Continuidade. Nov-Dez. 2003.

JENSEN, M. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. **American Economic Review**, 76, p. 323-329, 1986.

KOTABE, M; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LANSBERG, I. The Succession conspiracy. **Family Business Review**, v. 1, n. 2, p. 119 – 143, Summer 1988.

LIPTON, M. Guiding growth: how vision keeps companies on course. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

MARCOULIDES, George E.; HECK, Ronald H. Organizational culture and performance: proposing and testing a model. **Organizational Science**, v. 4, n. 2, maio 1993.

PETTIGREW, A. M. On Studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-81, 1979.

QUINN, James Brian. Strategic change: logical incrementalism. **Management Review**, 1998.

QUINN, R.E.; CAMERON, K.S. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, 1983.

SAFFOLD, Guy S. Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond “strong” culture. **The Academy of Management Review**, v. 13. n. 4, p. 546-558, oct. 1988.

SCHEIN, E. H. The Role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, p. 13-28, summer 1983.

_____. What You need to know about organizational culture. **Training & Development Journal**, v. 40, Issue 1, p. 30, jan. 1986.

_____. Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. **Journal of Counseling & Development**, v. 71, Issue 6, p. 703, jul./aug. 1993.

_____. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

_____. How culture forms, develops, and changes. In: KILMANN. et al. **Gaining control of the corporate culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985a.

_____. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985b.

_____. Organizational culture. **The American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.

SCHWARTZ ,S. H. A Theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: an International Review**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual: um ensaio na Embraer S.A.** 2002. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

SETHIA, N.; VON GLINOW, M. A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN et al. **Gaining Control of the Corporate Culture.** San Francisco: Jossey Bass, 1985.

TOMEI, P. A. **Cultura organizacional e mudança organizacional.** Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2008.

TOMEI, P. A.; RUSSO G.; ANTONACCIO, C. **Cultura empreendedora.** Rio de Janeiro: Ed. Office Book, 2008

TOMEI, P.; ADELSON, A. **Sedução dos modismos.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.

TOMEI, P. A.; HILAL, A. Seductive leadership and culture of the ephemeral: case study the devil wears Prada . In: GLOBAL BUSINESS AND TECHNOLOGY ASSOCIATION 2006 INTERNATIONAL CONFERENCE, 2006, Russia. **Anais...** Russia: ANSIA GBATA READINGS BOOK.

TROMPENAARS, F. **Nas Ondas da cultura:** como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

VAKALOULIS, M. **Le Capitalisme post-moderne:** elements pour une critique sociologique. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

ZAGO, C. C. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional.** 2000. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.