

Cultura organizacional e a contribuição da governança corporativa nas micro e pequenas empresas brasileiras após a morte do seu fundador

Organizational culture and the contribution of corporate governance in micro and small brazilian companies after the death of its founder

Silvano França^{*}, Silvia Regina Guberovic^{**} e Daniel Henrique Tonon^{***}

Recebido: 15/04/2016

Aprovado: 19/05/2016

Publicado: 01/06/2016

Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é o de apresentar de maneira sucinta o impacto da cultura organizacional nas micro e pequenas empresas familiares brasileiras e seu desdobramento com a ocorrência do falecimento do fundador e, posteriormente, demonstrar a contribuição da adoção boas práticas da governança corporativa neste contexto. A cultura organizacional é delineada pelas pessoas que a compõe, sua estrutura, as relações estabelecidas com os seus funcionários, fornecedores, clientes, dentre outros. Deste modo, este trabalho se propõe a discutir a percepção da cultura organizacional nas micro e pequenas empresas e os efeitos produzidos à gestão das pessoas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para verificar a relação entre a cultura e o clima organizacional, seus efeitos e a contribuição da Governança Corporativa. Pode-se concluir que a figura do fundador exerce influência sobre a cultura organizacional e a sua morte não implica em fechamento da empresa e, as práticas de governança corporativa contribuem para a preservação da cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Micro e pequenas empresas; Morte do fundador; Governança Corporativa.

^{*} Mestrando em Administração Profissional em Governança Corporativa - Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas. Especialização em FINANÇAS EMPRESARIAIS pela FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Contato: franca.sf.66@gmail.com

^{**} Mestrando em Administração Profissional em Governança Corporativa - Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas. Especialização em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. Professora da Faculdade ENIAC. Contato: sguberovic@hotmail.com

^{***} Doutorando Direito pela Universidad Kennedy, Argentina. Mestrando em Administração Profissional em Governança Corporativa - Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas. Especialista em Direito tributário pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Contato: tonon.blv@terra.com.br

ABSTRACT

The main purpose of this study is to briefly present the impact of organizational culture in Brazilian micro and small family enterprises, and its unfolding in case of the founder's death, and subsequently demonstrate the contribution of adopting good corporate governance practices in such a context. Organizational culture is shaped by the people who compose it, its structure, the relations with its employees, suppliers, customers, and others. Thus, this paper aims to discuss the perception of organizational culture in micro and small enterprises and the effects on people management. Therefore, a literature search was performed to verify the relationship between culture and organizational climate, its effects and the contribution of Corporate Governance. It can be concluded that the founder's figure influences the organizational culture and his death does not imply the company's closure and corporate governance practices contribute to the preservation of the organizational culture.

Keywords: Organizational Culture; Micro and small enterprises; Death of the founder; Corporate governance.

1 INTRODUÇÃO

Dentro do contexto econômico brasileiro, as MPE's ocupam papel de relevância, de acordo com os dados divulgados em 2014 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), pela pesquisa encomendada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas.

Segundo a pesquisa, em 1985 o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) que é o órgão coletor dos dados, informou que as MPE's participavam com 21% da geração do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. A FGV atualizou a pesquisa usando a mesma metodologia para o triênio 2009/2011, e seus resultados publicados em 2014, e constatou que em 2001 esta participação era de 23,2% e em 2011 representava 27%, ou seja, pouco mais de um quarto da economia brasileira é gerada pelas MPE's, sendo que os setores de serviços e comércio participaram com 19,1% e o setor de indústria com 7,8% desse total, no último período avaliado.

No que se refere à geração de emprego e renda, a pesquisa mostra uma participação significativa das MPE's, 44% dos empregos formais do setor de serviços foram gerados pelas MPE's e no setor de comércio o índice ficou em 70%. Em relação à renda tem-se que 50% das remunerações formais do setor de comércio foram pagas por MPE's.

A mencionada pesquisa utilizou como critério para coleta de dados, a classificação com base no número de pessoas empregadas, mas vale lembrar que também se classifica

as MPE's com base na sua receita bruta anual, que atualmente é de até R\$ 3,6 milhões. Tal critério inclusive é utilizado para fins de tributação federal, o chamado Simples Nacional. A tabela 1 mostra a classificação das empresas por número de pessoas empregadas.

Tabela 1.

Classificação das empresas por número de pessoas empregadas

PORTE	Atividades Econômicas	
	Serviços e Comércio	Indústria
Microempresa	até 9 pessoas	até 19 pessoas
Pequena Empresa	de 10 a 49 pessoas	de 20 a 99 pessoas
Média Empresa	de 50 a 99 pessoas	de 100 a 499 pessoas
Grande Empresa	acima de 100 pessoas	acima de 500 pessoas

Fonte: Pesquisa FGV/SEBRAE p. 23 - Quadro 1

Quanto à forma jurídica de constituição das MPE's, de acordo com o site Portal Brasil do Governo Federal, tem-se: Micro Empreendedor Individual (MEI) - uma única pessoa física constitui a empresa; Sociedade Empresarial Limitada - reúne dois ou mais sócios e Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) - normalmente constituída por uma única pessoa, mas também poderá conter outros sócios. Ela se diferencia das demais pelo fato da responsabilidade do(s) titular (es) estar limitada à sua participação no capital social da empresa, devendo este ser de no mínimo 100 (cem) salários mínimos vigentes no país.

As relações entre capital x trabalho vem sofrendo mudanças ao longo dos anos. Os empregos formais estão sendo substituídos pelos empregos informais, levando as pessoas a abertura do negócio próprio.

Em análise comparativa ao exposto anteriormente, em certa medida, justifica-se os dados da pesquisa realizada pela FGV.

Face ao exposto, este tema justifica-se, pois, ao abrir o negócio próprio, empregos são gerados e relações entre esta empresa e seus funcionários, fornecedores, clientes relações

entre o empresário e seus stakeholders são estabelecidas. Faz-se necessário refletir sobre o efeito que a cultura organizacional tem sobre a gestão estratégica de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empresa familiar

Vries (1996 como citado em Souza-Silva, Fischer e Davel, 1999, p. 1) comenta que o número de empresas familiares vem crescendo nos últimos anos em função de mudanças ocorridas na relação capital x trabalho. As pessoas buscam, através da abertura de um negócio próprio, ter maior independência profissional e ter maior controle sobre suas próprias vidas.

Gersick *et al.* (1997 como citado em Souza-Silva, Fischer e Davel, 1999, p. 2) registra que a diminuição dos empregos formais/tradicionais é um dos fatores que tornam atraentes e até mesmo determinantes para a abertura de novos empreendimentos, na prática é uma solução para tentar amenizar a questão do desemprego.

Soares (1997 como citado em Souza-Silva, Fischer e Davel, 1999, p. 2) destaca que no Brasil a situação não é diferente, ou seja, por conta desses fatores tem aumentado a abertura de negócios próprios os quais na grande maioria representam empresas familiares.

Assim surgem as MPE's, normalmente nascem de um desejo ou de uma necessidade e caracterizam-se como familiares porque normalmente envolvem as relações entre pais e filhos, cônjuges, parentes até terceiro grau e agregados.

2.2. Cultura Organizacional

De acordo com Schein (1990) o problema de definir cultura organizacional deriva do fato de que o conceito de organização é ambíguo em si. Não se pode começar com alguns fenômenos culturais e, em seguida, usar sua existência como uma evidência para a existência de um grupo. É preciso primeiro especificar que determinado grupo de pessoas teve estabilidade suficiente e uma história comum que permita a formação de uma cultura. Isso significa então que algumas empresas jamais terão cultura abrangente

por não terem uma história comum devido, principalmente, à troca frequente de seus membros. Outras organizações podem apresentar cultura “forte” por conta de uma longa história e experiências compartilhadas por seus membros, como por exemplo, uma unidade de combatentes.

Schein (1990) define cultura como:

Um padrão de pressupostos básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, uma vez que aprenderam a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (p.4)

2.2.1. Elementos da Cultura Organizacional

Em princípio toda organização possui uma cultura, muitas vezes, principalmente nas MPE's, esta não se apresenta materializada na forma escrita (missão, visão e valores), mas é perceptível a partir de usos e costumes de seus integrantes.

Segundo Crozatti (1998) as principais características que permitem identificar a cultura organizacional de uma empresa são: a) **Crenças:** verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas; b) **Valores:** elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo; c) **Costumes:** materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática; d) **Ritos:** operações rotineiras executadas para êxito das atividades; e) **Cerimônias:** encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar crenças, valores e costumes; f) **Rede de Comunicação Informal:** conhecida em empresas e citada em algumas publicações como “rádio peão”. A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

2.3. Modelo de gestão

Este tópico visa responder a segunda questão objeto desta pesquisa: como é formada a cultura organizacional nas MPE's.

Crozatti (1998) comenta que, como vimos no tópico anterior, a cultura organizacional é influenciada por uma série de elementos. Citando (Catelli, 1997; Schein, 1992; Bio, 1998, entre outros) ele afirma que os fundadores, proprietário ou líderes da organização é que contribuem mais significativamente para a formação e formatação da cultura da empresa. Segundo Catelli, esta influência se dá pelo poder que estes detêm na empresa por meio do modelo de gestão; este é produto do subsistema institucional, que representa as principais determinações, vontades e expectativas do proprietário ou principal gestor, de como as coisas deve acontecer na empresa. O modelo de gestão é o instrumento de gestão mais significativo na empresa, ele é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

Crozatti (1998) também cita as principais características do modelo de gestão: a) é o principal formador da cultura organizacional; b) determina as linhas de poder; c) estabelece as principais formas de ação da empresa; d) determina a importância das coisas, ao estabelecer os critérios de análise de desempenho.

2.4. Clima Organizacional

O Clima Organizacional visa responder à terceira questão pesquisada: quais os efeitos produzidos pela cultura organizacional nas micro e pequenas empresas, ou seja, ela pode ajudar ou atrapalhar a gestão empresarial?

Pizzinatto, A.K., Giuliani, Antonio Carlos (2005) lembram que por vezes a cultura organizacional se confunde com o conceito de clima organizacional, na medida em que Gibson (1981 como citado em Pizzinatto, A.K., Giuliani, Antonio Carlos (2005)) a define como “conjunto de propriedades do ambiente de trabalho percebidas direta ou indiretamente pelos empregados tidas como a principal força a influenciar a conduta do empregado”. Diferentemente da cultura organizacional, “o clima organizacional é resultante da percepção e entendimento das pessoas sobre as várias dimensões que agem sobre o ambiente da empresa”.

Bispo (2004 como citado em Pizzinatto, A.K., Giuliani, Antonio Carlos (2005)) afirma que o comportamento das pessoas decorre do clima, portanto impactos negativos

sensibilizam não somente pessoas, mas em longo prazo a organização também. Ele registra que as organizações na classificação, da revista Exame, de melhores empresas para se trabalhar têm em comum: a crença genuína de que as pessoas são imprescindíveis para o sucesso dos negócios, comunicam-se para que todos influenciem nas decisões que os afetam e conhecem sua cultura, o que determina sua forma de recrutamento e recompensa. “Nessas organizações encontra-se o casamento perfeito entre a estratégia e sua aplicação. Entre o que a empresa planeja e o que as pessoas percebem como benefício”.

James e James (1989 como citado em Pizzinatto, A.K., Giuliani, Antonio Carlos (2005)) afirmam que o clima de trabalho em uma organização relaciona-se a como o ambiente é percebido e interpretado pelos funcionários.

De acordo com a Revista Valor e Carreira (2003 como citado em Pizzinatto, A.K., Giuliani, Antonio Carlos (2005)) o clima de trabalho é decorrente das diferentes percepções dos empregados sobre o que é importante nas organizações, obtido por meio de suas experiências no trabalho e suas experiências sobre quais tipos de comportamentos a gerência espera e apoia. O mesmo periódico registra ainda que “as empresas são organismos vivos. Como tal, recebem efeitos do contexto em que estão inseridas. O clima organizacional é resultante da percepção e entendimento das pessoas sobre as várias dimensões que agem sobre o ambiente da empresa”, donde se deduz que a melhora do clima organizacional, em todos os aspectos, é fator importante para a satisfação, o bom desempenho e o comprometimento dos funcionários.

2.5. A morte do fundador e a sucessão

Ferreira e Lourenço (2012) afirmam que o fundador, principalmente em empresas familiares, representa o proprietário e o principal dirigente da empresa, e a cultura organizacional, muitas vezes, é um reflexo dos seus valores e crenças. Sua figura está diretamente relacionada às questões de sucessão, cujo processo deve ser compreendido como um dos elementos que permeiam a trajetória da organização.

Segundo Waiandt e Davel (2008 como citado em Ferreira e Lourenço (2012)) tal trajetória pode estar fundamentada em uma apresentação familiar formulada com base na história do empreendimento e na bravura do fundador. Contudo, perante as suas condições humanas, o fundador está sujeito à morte a qualquer momento de sua vida, o que não significa necessariamente a morte da organização.

Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008 como citado em Ferreira e Lourenço (2012) destacaram que a morte do fundador de uma organização familiar, por exemplo, resulta em um evento crítico na vida organizacional, visto que esta pode provocar alterações no universo simbólico e, conseqüentemente, nas relações de trabalho.

Ferreira e Lourenço (2012) comentam que nas organizações, a morte do fundador representa para os seus membros uma ruptura com a velha ordem, acompanhada de angústia e de medo, uma vez que eles temem abandonar a segurança e o conforto proporcionados pela estrutura antiga. O vazio deixado pelo fundador vincula a redistribuição e o rearranjo das responsabilidades, cargos, papéis e funções na organização. Assim, a morte do fundador implica mudança organizacional, principalmente em empresas familiares, onde o fundador representa o principal dirigente e a sucessão geralmente é feita pelos seus herdeiros, desencadeando muitas transformações.

Para Costa e Luz (2003 como citado em Ferreira e Lourenço (2012) a fim de evitar confrontos, o sucessor não deve tentar ser uma cópia do fundador, assim como também não deve tentar mostrar que possui uma melhor visão de negócio e tentar mudar tudo que vinha sendo feito. Sua preocupação deve ser a de dar continuidade a um empreendimento que esteve nas mãos do seu fundador por longo tempo, preservando aquilo que a empresa tem de bom e reinventando o resto. Além disso, é imprescindível o apoio de funcionários-chave no momento de transição para a nova geração de gerenciamento da organização.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA & CULTURA ORGANIZACIONAL

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) lançou em 2014 o Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para empresas de Capital Fechado: Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas, infere-se, portanto, que o mesmo aplica-se às MPE's, já que estas, na maioria dos casos, são constituídas sob o regime jurídico de empresas limitadas.

As MPE's enfrentam desafios próprios, diferentes dos vivenciados pelas grandes empresas de capital aberto com ações negociadas em bolsa, tais como: a necessidade de planejamento da sucessão da propriedade e da gestão das mãos da primeira para a segunda geração, e assim por diante, a delimitação clara entre a propriedade do capital

e a gestão da empresa, proteção, avaliação e eventual liquidez de seus ativos, a qualidade e o acesso às informações aos sócios que não participam da gestão, a formalização de processos, incluindo o de gestão estratégica, entre outros.

Vale registrar que a adoção das boas práticas de GC tem caráter voluntário e cabe aos principais agentes das organizações - sócios, conselheiros de administração, se existentes, e diretores-executivos, se familiarizarem com as políticas e boas práticas de GC e compreenderem seu alcance e a melhor forma de sua implementação, considerando a realidade de cada empresa.

Os princípios básicos de Governança Corporativa são comuns às empresas de qualquer porte, logo, também são aplicáveis às MPE's: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (*accountability*) e Responsabilidade Corporativa.

O referido caderno é composto de oito capítulos, mas nesta pesquisa limitaremos o estudo ao capítulo dois: Motivação para Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa e com sua transcrição na íntegra, deixando de referenciá-lo a cada citação.

Vários são os motivos que podem levar uma MPE a adotar as melhores práticas de GC (Governança Corporativa), dentre eles estão a busca por preservar e otimizar o seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para longevidade, administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito.

3.1.1. Preservar e otimizar seu valor

A preservação e a otimização do valor econômico da empresa constituem-se em condições necessárias para sua viabilidade em longo prazo. As boas práticas de GC podem potencializar a capacidade de formulação estratégica da empresa, permitindo explorar melhor suas oportunidades de mercado e reduzir os riscos aos quais está sujeita, também facilita e contribui para a melhoria do processo de tomada de decisões empresariais e redução da ocorrência de fraudes, agregando valor à empresa e reduzindo seu custo de capital. Finalmente, contribui para sua longevidade e a organização tende a ser vista de forma positiva por seus *stakeholders* (sócios, colaboradores, clientes, financiadores, fornecedores, comunidade, etc.).

3.1.2. Obter melhorias de Gestão

A eficiência do modelo de gestão depende da qualidade das decisões, da eficiência dos processos e do comprometimento dos recursos humanos envolvidos, além dos

mecanismos e estruturas de monitoramento e controle existente na empresa. A criação de fóruns específicos para tratar os temas relacionados à propriedade do capital e a condução dos negócios, propicia a melhoria na qualidade das decisões e reduz a confusão de papéis, evitando conflitos. Em se tratando de empresas familiares (MPE's), a criação e o efetivo funcionamento de um Conselho de Família são fundamentais para garantir a adequada separação de papéis e interesses.

3.1.3. Facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros

A adoção de princípios e boas práticas de GC reforçam a confiança dos financiadores e facilita o acesso a recursos financeiros e a identificação de melhores condições de negócios junto a clientes, fornecedores, bancos, investidores e potenciais parceiros.

Na categoria de recursos não financeiros, as boas práticas de GC auxiliam no recrutamento e retenção de colaboradores e reforçam positivamente sua marca, imagem e outros intangíveis empresariais, produzindo valor em longo prazo à organização.

3.1.4. Contribuir para a longevidade e sustentabilidade

Longevidade empresarial refere-se ao período de tempo em que a empresa mantém a sua existência. A boa GC contribui para sua longevidade e sustentabilidade na medida em que: a) propicia uma reflexão sobre os ciclos de crescimento, maturidade e reorientação de suas atividades e promove uma gestão alinhada com valores e visão estratégica de longo prazo; b) facilita a identificação, monitoramento e mitigação de riscos; c) desenvolve, inova e antecipa tendências de ordem ambiental, social, legal e institucional.

3.1.5. Administrar os conflitos de interesse de forma mais efetiva

Em todo tipo de empresa, sob qualquer forma de controle, existência de conflitos é uma realidade que pode comprometer seu resultado e sua própria sobrevivência. A adoção de boas práticas de GC ajudam a mitigar a ocorrência de conflitos relativos às questões sucessórias da gestão e propriedade, assim, regras claras de separação entre gestão e propriedade por um lado, e remuneração do capital e do trabalho por outro,

são fundamentais para alinhar interesses e evitar a confusão de papéis, ajudando a proteger a empresa de conflitos organizacionais, societários e familiares que, muitas vezes, são responsáveis por seu fim prematuro.

3.1.6. Avaliar, de forma permanente, o Propósito da Empresa

A implementação de boas práticas de GC contribui para que o conjunto de valores, princípios e propósitos da empresa, além de sua cultura organizacional, seja formalmente explicitado e permanentemente avaliado, permeando toda a organização, para que sua estrutura seja constantemente ajustada, auxiliando na geração de valor para o negócio e sua continuidade.

4 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que procurou estudar a relação entre os conceitos de cultura e clima organizacional e seus efeitos dentro das micro e pequenas empresas (MPE's), sob a ótica de empresa familiar e como a Governança Corporativa pode contribuir para a manutenção da cultura organizacional.

O construto cultura organizacional, foi baseado principalmente na teoria de Schein, a partir de consulta a artigo publicado em 1990, no qual o autor faz uma abordagem completa do tema.

Levantam-se três questões e uma hipótese em relação à cultura organizacional nas MPE's e as mesmas são respondidas no desenvolvimento do referencial teórico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o propósito de identificar a presença da cultura organizacional nas micro e pequenas empresas (MPE's), sua organização, sua influência no processo de gestão, o impacto gerado na cultura organizacional após a morte do fundador e como a Governança Corporativa, um tema ainda muito incipiente para organizações deste porte,

pode contribuir para a implementação, melhoria e manutenção da cultura organizacional nas MPE's.

Confirmou-se que as MPE's são, em sua essência, empresas familiares e portanto a figura do fundador exerce uma forte influência sobre a sua cultura organizacional, já que este traz consigo um conjunto de pressupostos, valores, crenças, costumes, que são repassados para os demais integrantes da organização. Tais pressupostos irão compor o modelo de gestão que será adotado na organização, este por sua vez é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

“As empresas são organismos vivos”, esta afirmação está relacionada ao clima organizacional, que por sua vez pode influenciar os resultados da empresa de forma positiva ou negativa pois, o clima de trabalho é decorrente das diferentes percepções dos empregados sobre o que é importante nas organizações, obtido por meio de suas experiências no trabalho e suas experiências sobre quais tipos de comportamentos a gerência espera e apoia.

Concluiu-se também que a morte do fundador não necessariamente implicará no fim da empresa, é muito comum em empresas familiares e nas MPE's que os herdeiros naturais, que muitas vezes também são os sócios, assumam a empresa no lugar do fundador. Recomenda-se, no entanto, que o novo gestor não incorpore os hábitos do fundador, que seja ele mesmo e busque melhorar o que precisa ser melhorado na empresa.

A Governança Corporativa nas MPE's ainda é assunto relativamente novo, tanto que o IBGC não dispõe de um caderno próprio para este segmento, logo, foi preciso adaptar os conceitos destinados às empresas limitadas e sociedades por ações fechadas (caderno 12) com os conceitos de cultura organizacional e foi possível observar que eles estão diretamente relacionados, pois, quando a GC visa preservar o valor da organização, proporcionar melhorias de gestão, contribuir para sua longevidade e sustentabilidade, auxiliar na administração de conflitos de interesses e avaliar de forma permanente o propósito da empresa, ela está sim contribuindo para preservação da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

Bispo P. *Clima Organizacional: uma preocupação da Intelbras*. Recuperado em 06 dezembro, 2015 de <http://www.simplessolucoes.com.br/blog/wp-content/uploads/2009/01/intelbras-pesquisa-de-clima-organizacional.pdf>.

Carrieri, Alexandre de Pádua, Saraiva, Luiz Alex S. & Grzybovski Denise (2008). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: EdUPF.

Costa, Armando Dalla & Luz, Adão Eleutério da (2003). Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo Pão de Açúcar. *Anais V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6ª Conferencia Internacional de História de Empresas*, Caxambu: ABPHE. Recuperado em 07 dezembro, 2015 de <http://raceadm3.nunca.ie.ufrj.br/buscarace/docs/adcosta1.pdf>.

Crozatti, Jaime (1998). Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: Conceitos e Interações. *SciELO Caderno de Estudos nº 18 São Paulo Mai/Ago*.

Souza-Silva, J. C. de, Fischer, T., & Davel, E. (1999). Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. Recuperado em 07 dezembro, 2015 de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/ORG/1999_ORG42.pdf

Ferreira, Patrícia Aparecida & Lourenço, Cléria Donizete da Silva (2012). Cultura organizacional e mito fundador: *um estudo de caso em uma empresa familiar*. *Revista Gestão & Regionalidade*, 28 (84) 61-76, set./dez. <http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/41ef690189d19a8e1c079273672993c6.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1473267938&Signature=VXNUoCU%2Bjn7fSiDRkC9kZMuxbFQ%3D>.

Fundação Getúlio Vargas (FGV): PARTICIPAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA - SEBRAE NACIONAL: 2014, páginas 6 e 7 .

Gersick, K. E., Davis, J. A., HAMPTON, M. M., & Lansberg, I. (1997). De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. *São Paulo: Negócio*.

Gibson J. (1981). Organizações: comportamento, estruturas, processos. São Paulo: Atlas. Recuperado em 05 dezembro, 2015. < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/11/diferencas-entre-tipos-de-empresas>>.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014). Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado: *um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas*. São Paulo, SP: IBGC, 2014 (Série Caderno de Governança Corporativa 12), 12-16.

James, Lois A. & James, Lawrence R. (1989) Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meeting. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751, out.

Pizzinatto, Andrea Kassouf; Pizzinatto, Nádia Kassouf; Pizzinatto, Nivaldo Kassouf; Giuliani, Anotnio Carlos (2005). Marketing Interno e Cultura Organizacional: Um estudo de caso em empresa de multimarcas. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 79-105. Recuperado em 05 dezembro, 2015.

<<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=195416197005>>.

Revista Valor Carreira. Rio de Janeiro: Ecentry, 2003.

Schein, Edgar H. (1990). Massachusetts Institute of Tecnology, Sloan School of Management. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. Fev.

Soares, J., Machado, A. C., & Marocco, B. (1997). Gestão em família. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Rio de Janeiro, 9(107), 30-35.

Vries, Manfred Kets de (2012). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. UK: International Thompson Business Press.

Waiandt, C., & Davel, E. (2008). Organizações, Representações e Sincretismo: a Experiência de uma Empresa Familiar que Enfrenta Mudanças e Sucessões de Gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 369-394, abr/jun. Recuperado em 08 dezembro, 2015

http://anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_745.pdf.