

CULTURA ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO DE PODER E AUTORIDADE NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES E SEUS IMPACTOS SOBRE A GESTÃO.

RIBEIRO CARVALHO, Larissa¹

¹Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

KAULFUSS, Marco Aurélio²

²Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

RESUMO

Neste trabalho esta apresentados conceitos e ideias abordados por diversos autores, que ajudam a dar sustentação teórica para com os objetivos propostos no estudo. Serão abordadas a cultura organizacional e a relação de poder que ela tem sobre as empresas familiares. Mostrando como a cultura patriarcal pode prejudicar uma decisão com relação a família, podendo levar a decisões que podem ser facilmente prejudiciais as organizações. Destacando a importância de separar de alguma forma as relações do convívio, preservando os relacionamentos tanto pessoal como profissional, sendo alinhadas com outros aspectos como decisões, planejamento, direção e controle, para que assim possam conhecer melhor a organização. Vários fatores distinguem uma empresa familiar, em sua cultura e sua tomada de decisão, e podemos dizer que o futuro da empresa vai depender, de como o fundador reage em relação a cultura tanto nas relações com a empresa quanto com as relações familiares que ali constituem.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Empresa Familiar, Patriarcal e organizações.

Linha de Pesquisa: Administração

ABSTRACT

This paper presents concepts and ideas approached by several authors, which help to give theoretical support to the objectives proposed in the study. The organizational culture and the relationship of power it has over family businesses will be addressed. Showing how patriarchal culture can undermine a family decision can lead to decisions that can easily be harmful to organizations. Highlighting the importance of somehow separating relationships from living, preserving both personal and professional relationships, being aligned with other aspects such as decisions, planning, direction and control, so that they can better know the organization. Several factors distinguish a family business in its culture and decision making, and we can say that the future of the business will depend on how the founder reacts to the culture in both the business and family relationships that constitute it.

Keywords: Organizational Culture, Family Business, Patriarcal and Organizations

1. INTRODUÇÃO

Quando se fala em cultura organizacional pode-se dizer que o assunto surgiu por volta de 1871, e era definida em pesquisas acadêmicas como é um emaranhado de costumes, conhecimentos, valores e crenças embutido no convívio de uma determinada sociedade. A cultura tem uma influência em muitos aspectos, como comportamentos de todos os envolvidos na Organização, e claramente que também nas estratégias e no desempenho organizacional (DANTE 2016).

A cultura patriarcal existente no Brasil e define papéis simbólicos no contexto da família que se repetem nas organizações familiares, Já a cultura organizacional das empresas familiares, confunde os papéis sociais com os organizacionais, trazendo dificuldade de gestão de pessoas que para promover a profissionalização, deve atentar aos aspectos de cultura organizacional.

Sedo assim a cultura patriarcal existente no Brasil, e se repete nas organizações, como a cultural organizacional afeta a gestão das empresas familiares, os papéis e significações relativas à cultura organizacional podem afetar a profissionalização.

A gestão de pessoas nas organizações familiares, sofre um impacto direto da cultura organizacional, havendo a necessidade de atentar a ela análise e condução de ações de gestão. As hipóteses para essa pesquisa é que A cultura patriarcal existente no Brasil, define papéis simbólicos no contexto da família que se repetem nas organizações familiares; a cultura organizacional das empresas familiares, confunde os papéis sociais com os organizacionais, trazendo dificuldade de gestão; a gestão de pessoas para promover a profissionalização, deve atentar aos aspectos de cultura organizacional.

Esse artigo tem como objetivo compreender os impactos que a cultura organizacional e as relações de poder tem sobre organizações familiares. Mostrando de uma forma geral os significados e os tipos de autoridades que influenciam nas

decisões dentro de uma empresa familiar. A gestão de pessoas nas organizações familiares sofre um impacto direto da cultura organizacional, havendo a necessidade de atentar a ela, análise e condução de ações de gestão.

O método de estudo escolhido foi o qualitativo, sendo de uma metodologia de caráter exploratório por coleta de dados bibliográficos, os materiais encontrados nesta pesquisa estão disponíveis em livros e internet, onde é utilizado como instrumento de coleta de dados por meio de artigos e livros. As informações coletadas foram estudadas e inseridas para mais informações sobre o tema abordado. As palavras Chave utilizadas para pesquisa foram: Cultura Organizacional, Empresa Familiar e Cultura Patriarcal. O Presente estudo foi realizado no período de março de 2019 a setembro de 2019.

2. DESENVOLVIMENTO

A essência da Cultura organizacional, é a maneira de como a organização faz seus negócios e lida com seus clientes e funcionários (CHIAVENATO, 1994).

A cultura organizacional é construída ao longo do tempo, compõe e dá sentido a todas as práticas da empresa. Funciona como elo entre passado e presente, visando manter o equilíbrio da organização para que ela sobreviva ao futuro (FELIX, 2015).

Representando o universo simbólico da organização procuram integrar em um contexto, mostrando sempre suas praticas e filosofias, responsável por toda identidade da empresa, de como a mesma desempenha suas atividades.

Para Longenecker, et. al. (1997) “Falar de empresa familiar é tornar implícito a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma mesmo família”.

Existe dentro dos diversos tipos de cultura, uma chamada Cultura da gestão familiar que tendo sido foco de estudos nos últimos tempos,

pelo fato de não ter tanto acervo que se refere a esse tema. Sendo ela muito presente, pois o número de empresas familiares é muito significativo e a cultura dela é baseada geralmente nos reflexos do seu fundador e conseqüentemente fica sujeito aos próximos herdeiros ou gestores manterem os valores originais de sua fundação (DANTE, 2016, P.263)

Em uma empresa familiar o desafio é trabalhar de alguma forma que as relações do convívio preservem os relacionamentos tanto pessoal como profissional, sendo que cada geração possa melhor colocar em prática sua maneira, e preservar a cultura existente na organização.

Segundo Maia (2009) A empresa e a família, ao revelarem suas características opostas, sendo um voltado para a razão e o outro para a emoção, as regras dos sistemas entram em confronto e os conflitos aparecem.

A Cultura organizacional define os objetivos das organizações, precisando ser alinhada com outros aspectos como decisões, planejamento, direção e controle, para que assim possam conhecer melhor a organização.

Constituída ao longo do tempo, servindo de elo entre o presente e o passado, assim a cultura é aprendida, transmitida entre os membros da organização (CHIAVENATO, 1994, p.166).

De acordo com Chiavenato (1994) é representada por três níveis: Artefatos, primeiro nível de cultura, se percebe os padrões de comportamento dos membros da organização, são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar como é a cultura organizacional. Já os valores compartilhados, se torna importante para as pessoas, justificando as razões pelas quais elas fazem o que fazem, normalmente se originam pelos fundadores da organização. Já as pressuposições básicas, são as crenças inconscientes, percepções e sentimentos nas quais pessoas acreditam, não precisam ser escritas e nem faladas, para que seja adotada nas organizações.

Essencialmente, a cultura de empresas familiares surge com base os valores da família do fundador.

Essa cultura se manifesta em termos de atitude em relação: À tecnologia, Como funcionários não familiares são tratados em comparação com funcionários da família, Com que rapidez a empresa pode evoluir e se adaptar às mudanças no mercado ou tomar decisões, Às práticas de contratação, Como seus funcionários tratam seus clientes e Como seus funcionários representam sua marca comercial para o mundo exterior. Caso a empresa precise de uma mudança de cultura organizacional, o indicado é contar com profissionais de fora para ajudar em uma mudança gradual na direção desejada. Como a cultura de empresas familiares está diretamente ligada aos valores dos fundadores e da família em si, mudá-la pode ser um processo muito estressante e difícil para a família e os funcionários. Contudo, a mudança é muitas vezes necessária para a sobrevivência do negócio e para a garantia de que o legado seja duradouro (CAMARGO, 2018, s.i.).

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas onde orienta o comportamento da organização, direcionando ações para alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1994, p.166).

O importante é que a organização saiba sempre incrementar os valores da cultura organizacional, para garantir a satisfação dos parceiros, tanto acionistas, quanto seus clientes. De alguma maneira, as organizações agregam fatores estruturais, onde correspondem ao bom funcionamento no processo de informações.

Um fundador normalmente deixa sua marca na empresa familiar, mostrando seus valores, uma cultura paternalista-patriarcal normalmente prevalece na empresa.

Costumo dizer que na empresa familiar a expressão “vestir a camisa” é insuficiente, pois ela pode se desbotar ou encolhe. O que de fato ocorre em algumas situações é que as pessoas estão “tatuadas” na sua relação com a empresa (BERNHOEFT, 2017, p.13).

Pois as representações sociais sobre família, no ambiente de negócio, principalmente para a empresa familiar, estão ainda muito relacionadas a lógica da família patriarcal, sendo que esta representada atualmente uma pequena parte das estruturas familiares (RICCA, 2007, p.169).

É possível dizer que as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional, que o fundador é inquestionável, que suas decisões no final são aceitas automaticamente, desta forma podemos dizer “Uma configuração cultural comum inclui uma cultura empresarial paternalista, uma cultura de família patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões tomadas” (DYER, 1986, p. 22, apud LONGENECKER; et. al., 1997, p. 139).

Muitas decisões influenciam tanto na família quanto no negócio, pelo menos na teoria, para que um negócio sobreviva, os interesses da organização não podem ser comprometidas indevidamente, para satisfazer a vontade dos familiares envolvidos, deve ter limitações para os interesses familiares.

Situação na qual os familiares usam bens da empresa como se fosse seus bens particulares, ou utilizam recursos da empresa para pagamentos de contas pessoais (PRADO, 2018, p.35).

Segundo Ricca (2007, p.8).” As empresas familiares são a realidade no mundo todo, porém sofrem de grandes problemas no que tange à gestão.”

Mas para que a empresa possa permanecer na família por varias gerações, normalmente seus fundadores preferem dar a oportunidade para um familiar. Normalmente os herdeiros que trabalham na empresa recebem o salario é o desejo do patriarca sem se quer avaliar a competência desse familiar.

Quando os donos são parentes, suas tradições e seus valores, surgem de uma forma comum, constituem uma organização diferente, onde constituem suas tradições e seus valores. Para Zorzaneli (2011) os "donos" trazem consigo a forma de pensar, agir, reagir e interagir com o ambiente no qual estão inseridas, simbolizando a tradição do sobrenome.

A empresa familiar esta em torno de três aspectos fundamentais para buscar uma definição: o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce na empresa; e a inclusão dos membros da família no papel da gestão. Essas dimensões são abordadas por um triangulo de poder: família, gestão e propriedade e sobre esses conceitos pode-se analisar a dinâmica das empresas familiares em seu contexto e conseguir identificar os múltiplos fatores relacionais internos e externos, e compreender os comportamentos dos

familiares como eles se originaram e se estabilizam construindo uma cultura e suas referências de liderança na organização (DANTE, 2016, P. 263)

Aqueles empregados que não fazem parte da família em si, são afetados, pois suas oportunidades são reduzidas (LONGENECKER, et al 1997).

Funcionários que não pertencem a família podem ser pegos em meio ao fogo cruzado, entre os membros da família, que estão competindo entre si. Segundo Longenecker, et. al. (1997).

Quando se percebe que algum empregado que não é da família está do lado de alguém da família, ele perderá o apoio dos outros membros da família. Vários fatores distinguem uma empresa familiar, em sua cultura e sua tomada de decisão, podemos dizer que o futuro da empresa vai depender, de como o fundador reage em relação a cultura tanto nas relações com a empresa quanto com as relações familiares que ali constituem. Muitos desses valores, características específicas de uma família são refletido na empresa, tornando como exemplo as ideias de respeito e obediência ao pai, onde podemos observar a cultura empresarial paternalista.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com o propósito ajudar e orientar as empresas familiares a seguirem um método e explicar o quão importante é a relações entre poder, autoridade e cultura organizacional existentes nas empresas familiares. Percebendo que os padrões de comportamento dos membros da organização,

são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar como é a cultura organizacional, se torna importante para as pessoas, justificando as razões pelas quais elas fazem o que fazem, surgindo crenças inconscientes, percepções e sentimentos nas quais pessoas acreditam, não precisando nem ser escritas e nem faladas, para que seja adotada nas organizações.

A cultura organizacional influencia na tomada de decisão, pois defini a maneira de pensar e agir da organização mediante a atitude a ser tomada. Porem devemos também observar para que um negócio sobreviva, aos interesses da organização, não podem ser comprometidas indevidamente, para satisfazer a vontade dos familiares envolvidos, deve ter limitações para os interesses familiares, preservando o relacionamento tanto pessoal quanto profissional.

4. REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar:** (Sem brigar). São Paulo: 4. ed. Senac, 2017. 171 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=RMJDDwAAQBAJ&pg=PT16&dq=patriarcal+empresa+familiar&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi31ZD078HkAhWdILkGHZYADFcQ6AEIQzAE#v=onepage&q=patriarcal%20empresa%20familiar&f=false>> Acesso em: 21 ago. 2019.

CAMARGO, R. **Tudo sobre a cultura de empresas familiares.** 2018. Disponível em: <<http://www.glicfas.com.br/cultura-de-empresas-familiares/>> Acesso em 15 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.765 p.

DANTE, F.S. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas.** São Paulo. V. VI. N. 03,Set/Out/Nov/Dez 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/BIBLIOTECA_01/Downloads/31067-83047-1-SM.pdf> Acesso em 15 set. 2019.

FÉLIX, Cintia. **Cultura Organizacional:** a essência da organização. Rh portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/cultura-organizacional-a-essncia-da-organizaao/>> Acesso em: 06 abr. 2019.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas:** ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.866 p.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Gestão de pessoas:** Particularidades de empresas familiares. RPCA, 2009. Disponível em: <https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEA_enBR789BR789&sxsrf=ACYBGNSW>



eNSrR1cv4sxTrdOJoi6PQ4I83w%3A1568159753490&ei=CTh4XabUHcm45OUPpciFuAw&q=A+gest%C3%A3o+de+pe%C3%A7as+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+familiares%2C+sofre+um+impacto+direto+da+cultura+organizacional%2C+havendo+a+necessidade+de+atentar+a+ela+analise+e+condu%C3%A7%C3%A3o+de+a%C3%A7%C3%B5es+de+gest%C3%A3o&oq=A+gest%C3%A3o+de+pe%C3%A7as+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+familiares%2C+sofre+um+impacto+direto+da+cultura+organizacional%2C+havendo+a+necessidade+de+atentar+a+ela+analise+e+condu%C3%A7%C3%A3o+de+a%C3%A7%C3%B5es+de+gest%C3%A3o&gs_l=psy-ab.3..0i7117.275013.275013..276056...0.1..0.0.0.....0....2j1..gws-wiz.zlotTpC-8hQ&ved=0ahUKEwjml_LqousfkAhVJHLkGHsvkAccQ4dUDCAs&uact=5> Acesso em: 18 jun. 2019.

PRADO, Roberta Nioac. **Aspectos Relevantes da empresa familiar e da família empresaria**: governança e planejamento patrimonial sucessório. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.304 p.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. 1. ed. CLA, 2007. 158 p. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?id=kQlvDwAAQBAJ&pg=PT111&dq=cultura+organizacional+em+empresas+familiares+patriarcal&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjB74K9hsDkAhXbJrkGHR-BDzkQ6AEIKTAA#v=onepage&q=cultura%20organizacional%20em%20empresas%20familiares%20patriarcal&f=false>> Acesso em: 08 set. 2019.

ZORZANELLI, Giovani. **Componentes culturais da empresa familiar**: compreender a problemática das empresas familiares implica que se leve em conta o contexto cultura em que ela se insere e a cultura interna que se foi gerando ao longo do tempo. Administradores.com, 2007. Disponível em:<<https://administradores.com.br/artigos/componentes-culturais-da-empresa-familiar>> Acesso em: 06 mai. 2019.